

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

**Husitská teologická fakulta**  
Katedra psychosociálních věd a etiky



Bakalářská práce:

**Mediace v sociální práci**

Mediation in social work

Autor: Kateřina Machková

Vedoucí práce: PhDr. Miloslav Čedík

Praha

2013

„Prohlašuji, že předložená bakalářská práce Mediace v sociální práci je mým autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.“

V Praze 20. 6. 2013

Kateřina Machková

.....

Tímto bych chtěla velmi poděkovat paní Daně Vrabcové, PhDr. Lence Holé Ph.D. a PhDr. Tatjaně Šiškové za obrovskou pomoc a rady při zpracovávání této práce, protože bez jejich ochoty mi pomoci bych práci jen stěží vytvořila. A dále bych chtěla poděkovat i své matce Ing. Blance Bukovské za psychickou podporu v průběhu psaní této práce i celého mého studia.

## **Anotace**

Mediace je zatím v České republice velmi málo známým pojmem, a tak jsem si dala touto prací za cíl vytvořit stručné shrnutí, které popíše základní kritéria a standardy mediace. Základem byla definice, ve které se dá dočíst, co to mediace vlastně je. Dále je zde vypsán cíl a jednotlivé fáze se svými konkrétními technikami, porovnání mediace v České republice a ve světě a přesné uzákonění mediace platné od září 2012.

V kapitole Mediátorství se lze dočíst nejen o zákoně, ale i o Asociaci mediátorů, která je hlavním garantem a záštitou mediace, se svým Etickým kodexem a standardy nejen ohledně samotné role mediátora. Bez rozdělení případů na vhodné a nevhodné pro mediaci by se nedalo pracovat, a tak se jedna kapitola tomuto rozdělení věnuje stejně jako kapitola následující, ve které je vše shrnuto.

Druhá část teoretické části práce se zaměřuje na metody a techniky, jež jsou podstatné pro samotné vykonávání mediace a její kladný průběh. Témata se věnují konfliktu a komunikaci, vyjednávání a technikám aktivního naslouchání.

Oproti tomu praktická část se týká již jen příkladu rodinné mediace jakožto jedné z oblastí, která se přímo se sociální prací prolíná. V úvodu praktické části se lze dočíst, jak rodinná mediace funguje, a v závěru je ukázka konkrétního zápisu z mediace a rozhovory s odborníky z praxe o problematice mediace samotné.

## **Klíčová slova**

Dohoda, konflikt, mediace, mediátor, předmět jednání, vyjednávání

## **Annotation**

There is very little known about the concept of mediation in the Czech Republic, therefore, this work aims to create a summary that describes the basic criteria and standards of mediation. Firstly, the definition, in which one can read what mediation is. Then the listed objectives and stage of specific techniques: comparing mediation in the Czech Republic and the world of mediation and precise enactment in force since September 2012.

Chapter Mediátorství discusses the law and the Association of Mediators, which is the main guarantor and the auspices I would use the word endorsement instead, as we hardly use this word of mediation with its own Code of Ethics and Standards not only for itself, but also for the mediator. The work will then go on to discuss the appropriate and inappropriate use of mediation, as it would be unworkable without, so there is a chapter devoted to this division as well as the following chapter, in which these ideas will be summed up.

The second part of the theoretical section will then focus on methods and techniques that are essential for the execution of mediation and its positive course.

In contrast, the practical part section will deal with only one family mediation, as this is one of the areas that is directly intertwined with social work. In the introduction, the practical part can be read as family mediation works and in the end there is an example of a particular mediation containing the minutes of interviews with and expert's views on the problems of mediation itself.

## **Key words**

Bargain ( settlement ), conflict, mediation, mediator, bargain subject, bargaining

## OBSAH

Úvod .....	8
Teoretická část .....	9
1. Historie mediace .....	9
2. Co je mediace - definice .....	11
3. Cíle mediace .....	12
4. Fáze mediace .....	13
4.1 Brainstorming .....	15
5. Mediátorství .....	17
5.1 Zákon o mediaci .....	17
5.2 Asociace mediátorů v ČR+Etický kodex .....	17
5.3 Role mediátora .....	18
5.4 Strategie a postupy pro práci mediátora .....	18
6. Oblasti mediace .....	22
6.1 Nevhodné případy pro mediaci .....	22
6.2 Vhodné případy pro mediaci .....	25
6.3 Přednosti mediace .....	27
7. Konflikt a komunikace .....	29
7.1 Konflikt .....	29
7.1.1 Reakce na konflikt .....	30
7.2 Komunikace .....	31
8. Vyjednávání .....	33
8.1 Fáze vyjednávání .....	33
9. Technika aktivního naslouchání .....	37
9.1 Zásady aktivního naslouchání .....	37
10. Sociální práce v mediaci .....	39
10.1 Působnost sociální práce .....	39
10.2 Vykonavatel .....	39
10.3 Prostředky působení .....	40
10.4 Cíle působení sociální práce .....	40

11. Rodinná mediace .....	42
11.1 Role mediátora v rodinné mediaci .....	42
11.2 Rodinná mediace a její legislativní podmínky v České republice.....	43
Praktická část.....	45
12. Metodologie výzkumného šetření .....	45
12.1 Kvalitativní výzkumné šetření .....	45
12.2 Získávání dat .....	45
12.3 Typy výzkumného šetření .....	45
12.4 Metodologie výzkumného šetření .....	46
12.5 Cíl výzkumného šetření.....	46
12.6 Pracovní hypotézy .....	47
12.7 Výzkumný soubor .....	47
12.8 Prezentace výsledků .....	48
13. Příklad.....	49
14. Rozhovor s akreditovanými mediátory .....	53
14.1 Polostrukturované interview .....	53
14.2 Telefonní interview .....	55
Závěr.....	58
Seznam literatury .....	59
Přílohy.....	61

## ÚVOD

Mediace, pojem, který bývá vzhledem k nerozšířenosti znalosti o něm v České republice často zaměňován s pojmem meditace, jsem si vybrala jako něco, co by mohlo být v budoucnu velmi prospěšné a užitečné. Je jasné, že mediace jako taková může odlehčit u nás tolik přetíženým soudům ve všech druzích sporů, ať již v hospodářské praxi, rodinných sporech i v trestně-právních kauzách.

Vzhledem k tomu, že vešel v platnost Zákon o mediaci 202/2012 Sb. teprve v září 2012, bylo očekávané, že praktických zkušeností z tohoto oboru nebude příliš mnoho a že bude potřeba laickou veřejnost blíže obeznámit. Mediace, která od 80. let 20. století je běžným pojmem ve většině zemí západní Evropy, u nás teprve svoje místo nalézá. Už ze samé podstaty zaměření mého studia, pro které jsem se před třemi lety rozhodla, je pomoc mediací přímo v souladu s problematikou sociální práce. V již zmíněné západní Evropě se mediace uplatňuje běžně v hospodářské, obchodní, ekonomické, kulturní i sociální sféře. Lze tedy očekávat, že se rozšíří v podobném rozsahu i v České republice. Protože v budoucnu se chci mediací v sociální práci věnovat, tak jsem si problematiku vybrala jako téma své bakalářské práce. Brala jsem to i jako jakési úvodní získání informací pro další vzdělávání, abych se jednou mohla stát akreditovaným mediátorem a oficiálním členem Asociace mediátorů ČR (dále již jen AMČR).

Vzhledem k tomu, že mediací řešené spory podléhají přísné mlčenlivosti, zrovna tak jako v případě psychologů, lékařů a právníků, jsem se nemohla zúčastnit žádného konkrétního případu osobně, abych získala zkušenosti vlastní. A proto jsem musela ve své bakalářské práci vycházet jen z dostupné literatury a výpovědí odborníků z praxe. Byla jsem v kontaktu s lidmi z AMČR, která je jediným odborným garantem této profese u nás. Ti mi umožnili nahlédnout do oficiálních studijních materiálů ze školicího kurzu pro mediátory, který je nutný pro získání akreditace k vykonávání mediace. Za cíle své práce jsem si tedy vytýčila tyto body:

Cíl 1. Podat informace o problematice a metodě mediace obecně

Cíl 2. Zjistit, jaké informace o mediaci byly publikovány a jaké jsou zkušenosti akreditovaných mediátorů z AMČR

Cíl 3. Zjistit, do jaké míry je mediace v sociální práci uplatnitelná



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Historie mediace

Samotná historie mediace je velmi špatně časově určitelná, protože jisté formy pomoci rozhádaným stranám se uskutečňovaly napříč dávnými kulturami odnepaměti. Ovšem za formální počátek užívání mediace v podobě, v jaké ji známe dnes, je považována druhá polovina 20. století, kdy byla mediace oficiálně přijata jako metoda řešení konfliktů. Ono nové pojetí vzniklo dle H. Boserupa (2000) na třech základech - „komunikace, vyjednávání, strukturování procesu.“ (sek. cit. L. Holá, 2011, s. 16). Je-li však hovořeno o státu, který se považuje za kolébkou mediace, tak mluvíme o USA, kam se mediace dostala v první polovině 20. století společně s emigranty. Nejprve se mediace aplikovala jen v laboratorních podmínkách, mimo něž se jinak nevyskytovala, a to až do roku 1965. Po něm se teprve mediace začala dostávat ven, čímž nastal její obrovský rozvoj. Ten byl ovlivněn různými společenskými vlivy a posuny společnosti samotné, ve které se postupně začala vytrácet přirozená tendence tradičních forem svépomoci. A tak přirozeným vývojem na popud obyvatelstva začaly vznikat alternativy ke svépomoci, až vzniklo hnutí „alternativního řešení konfliktů“, které nebylo nijak podřízené a řízené veřejným orgánem, ale které fungovalo na podkladě řešení běžných denních sporů v široké veřejnosti. K zestátnění této organizace došlo až ve chvíli, kdy byly výsledky ověřeny jak mnohočetnými zkušenostmi laické veřejnosti, tak oficiálními kritérii státu a díky tomu vznikala specializovaná centra. Technika a celé její know how přišlo od nadace Partners for Democratic Change. Nadšení pro mediaci bylo tak silné, že se následně začala vyučovat i na všech školách, od mateřské počínaje až vysokou konče s cílem naučit obyvatelstvo celkově přistupovat ke konfliktům jiným způsobem než doposud. Dle autorů Riskin, Arnold, Keating junior (1997) se v současné době „mediace v USA využívá v 60 až 70 % zjevných konfliktů, přičemž asi dvě třetiny končí uzavřením výsledné dohody. (sek. cit. L. Holá, 2011, s.18) O nejaktuálnějších informacích ze světa mediace se dá dozvědět z několika anglických zdrojů, mezi něž patří zejména časopis Journal of Conflict Resolution, který je považován za průkopníka informovanosti o mediaci. Mezi odbornější tištěná periodika patří Mediation Quarterly nebo Journal on Mediation. Jiná situace mediace je v České republice, kde i přes to, že je zde mediace využívána již od 80. let 20. století, tak se o ní obecně stále mnoho neví. Avšak v posledních letech se dokonce již také i vyučuje na některých vysokých školách v Praze a Brně. Její využití je napříč metodami

sociální práce i trestně-právních úkonů, které mají své pevné zákonem definované zakotvení v podobě Probační a mediační služby a v zákoně o mediaci 202/2012 Sb. O tomto alternativním způsobu mimosoudního vyrovnavání sporů je v ČR ještě opravdu velmi málo informací, což se snaží od roku 2000 změnit Asociace mediátorů ČR. Obdobou české národní organizace je i Asociácia mediátorov SR ze Slovenské republiky a již zmiňovaná národní organizace Partners for Democratic Change nebo na mezinárodní úrovni pohybující se sdružení Nordic Forum for Mediation and Conflict Management či World Mediation Forum. Z mezinárodnosti organizací zabývajících se mediací vyplývá, že je užívána tedy nejen v USA a České a Slovenské republice, ale je rozšířena i v Kanadě, Francii, Německu a Velké Británii.

## 2 Co je mediace - Definice mediace:

Mediace je mimosoudní řešení sporů za účasti nestranného prostředníka (mediátora), který se obě strany snaží dovést ke smírnému dohodnutí potvrzené písemnou dohodou.

Ze všech definic lze uvést tři základní charakteristiky mediace, kterými jsou forma intervence, mediátor a neovlivňování výsledků mediace. (Forma intervence ve smyslu jakéhokoliv komunikačního vyjednávání dvou a více stran mezi sebou. Mediátor jako nezbytná osoba stojící uprostřed řešení konfliktu, která spor nehodnotí ani nekomentuje, ale pouze provádí jednotlivými fázemi řešení. S tím souvisí i neovlivňování výsledků mediace, všechna řešení, nápady a připomínky vycházejí jen od mediovaných stran.)

Rozdílnost v jednotlivých definicích je vystižena definicí Z. Vybírala, který uvádí, že „vyčerpávající výčtová definice mezilidského komunikování, jež by zahrnula všechny aspekty (kognitivní, filosofické, sociální, lingvistické a kulturní; všechny potenciální proměnné a možné roviny významu a dopadu), není možná.“ (Vybíral, 2005, s. 261) Z toho plyne, že i jednotlivé obory, jako je právo, psychologie, obchod i sociální práce, využívají různých definičních znaků dle dané potřeby. V českém prostředí lze najít několik zdrojů, které se jmenovitě definici mediace věnují. Prvním příkladem může být Asociace mediátorů ČR, která mediaci chápe jako alternativní techniku řešení konfliktů v oblasti mimosoudního vyjednávání. ([www.amcr.cz](http://www.amcr.cz) , cit. 10.4.2013)

Například Holá se však domnívá, že mediaci lze definovat coby metodu řešení konfliktu komunikací, kdy má mediátor pomoci vzájemnému porozumění stran a přispět tak k jejich pocitu spokojenosti s procesem i výsledkem. Jak je patrné, Holá rozšiřuje definici mediace o její účinek v rovině subjektivního prožívání účastníků. Jedná se o zajímavý posun od problému k jeho nositeli, kdy v centru pozornosti již nestojí konflikt a jeho vyřešení, nýbrž jeho prožívání účastníky, jejich vztahy a pocity. (Holá, 2003)

### 3 Cíle mediace

Pro hlubší pochopení konfliktu v mediaci z pohledu druhé strany je důležitý pohled klienta jako jeden z hlavních cílů celé mediace. Pro celý proces mediace je nezbytné vydefinování vzniklého sporu, jeho příčiny a důsledky. Cílem je poté nalezení společného řešení vyhovujícího oběma stranám.

Stejně jako při sociální práci je dobré dodržovat zavedenou strukturu, kdy se na začátku musí mediátor obeznámit s konfliktem, zjistit zakázku a poté již jen doprovázet nezávisle obě strany v hledání společné dohody. Samozřejmě se počítá s tím, že dané cíle se v průběhu procesu mění, protože klientům se mohou měnit zájmy a potřeby. S tím mediátor i klienti na obou stranách musí počítat. Především se ale mění pohled na dané zájmy či potřeby klientů a to, co se koriguje především, jsou jejich postoje k nim. Je to ovlivněno emocemi, které v průběhu jednání vyvstávají, zejména jde o strach, vztek atd. Při správném postupu se dojde až do fáze, kdy klient přijme i pohled na konflikt z druhé strany, a tak se může začít zabývat problémem důkladněji a komplexněji. Cíle obecně jsou brány jako soubor drobných či větších konfliktů zainteresovaných osob nebo institucí, dle konkrétního případu. Nepředpokládá se, že se v mediačním řízení bude řešit jen jeden hlavní cíl, ale že se probere celá problematika mezi stranami. V souhrnu tedy bývá za cíl mediace nejčastěji považováno např. zvládání konfliktní situace, umožnění klientům pochopit lépe podstatu a různé aspekty konfliktu a posunout jej na racionální úroveň, která je pro ně řešitelná. Jedním z dalších cílů může být pomoc klientům pochopit vlastní situaci či zájmy, poskytnout jim model pro řešení případných konfliktů v budoucnosti, podporovat kooperativitu a slušnost při řešení konfliktů a tím zlepšit vzájemné vztahy, umožnit znesvářeným stranám společný náhled na jejich vzájemný vztah a tím je opět orientovat na sebe. Obecně může být cílem i mobilizovat síly a schopnosti klientů, nastolit otevřenou komunikaci danou pokojným vyjadřováním a vzájemným nasloucháním nebo cílem může být i snaha vytvořit příjemnou, jasně formulovanou, srozumitelnou a prakticky uskutečnitelnou dohodu, která je přijatelná pro všechny zúčastněné. (Holá, 2011)

## 4 Fáze mediace

Následující kapitolu jsem zpracovala za pomoci konzultací s Tatjanou Šiškovou PhDr., akreditovanou mediátorkou a členkou AMČR o.s., a na základě oficiálních školicích materiálů Asociace mediátorů ČR. (Stöhrová a Šišková, 2008)

- **Nultá fáze - příprava**

V nulté fázi se jedná o vůbec prvotní obeznámení případných klientů o tom, že vlastně existuje pro jejich případ i jiné řešení než jen soudní přelíčení. Je tedy dobré v tomto úvodu vysvětlit principy fungování a základní zásady mediace. Argumentace by měla být zaměřená na získání klientů pro samotnou mediaci s tím, že se bude zjišťovat, zda klienti vůbec chtějí mediovat. Dále se v této fázi promýšlí, zda je případ vhodný, nebo by měl být zamítnut a postoupen jinému, nejspíše tedy soudnímu procesu. Pokud se ovšem dojde k závěru, že proces může být přijat a zahájen, tak se již v tomto bodě obeznámí klienti s konkrétními daty společných schůzek a se všemi potřebnými informacemi, které musí i v mediační metodě vědět, mezi což patří např. délka samotných schůzek, průběh a jednotlivé fáze jednání nebo i fakt, že pokud to bude nutné, tak budou schůzky mediováných stran probíhat odděleně.

- **První fáze - zahájení**

První fáze je tedy již prvním předem dohodnutým setkáním sporných stran a mediátora. Nezbytné je, aby v místě setkání od počátku panovala pozitivní atmosféra a aby panoval pocit bezpečí a klidu. Po usazení klientů se začne se vzájemným představováním, jak mezi klienty samotnými, tak mezi nimi a mediátorem. Před popisováním samotného konfliktu mediátor klienty ještě jednou stručně, ale podrobně obeznámí se všemi zásadami a zákonitostmi mediačního řízení, aby tak předešel některým nejasnostem a případným nepříjemnostem v průběhu procesu. Po vysvětlení základních pravidel si vyžádá souhlas obou stran, že všemu dobře rozumí a jsou s podmínkami srozuměni. Čímž tedy shrne celkový účel tohoto setkání.

- **Druhá fáze - mediátoři naslouchají sporným stranám**

Cílem této fáze mediačního řízení je aktivní naslouchání účastníkům konfliktu za účelem shromáždění informací a porozumění tomu, jak dané strany na problém nahlíží. Aktivním nasloucháním mediátora se v této fázi rozumí shromažďování informací, zjištění a popsání pocitů jednotlivých stran a ujasnění si jádra problému. Zpravidla se dává možnost první výpovědi straně, která o mediaci zažádala, ale mediátor stále koriguje, aby bylo oběma stranám dopřáno stejného prostoru pro svou verzi výpovědi. Po vyslechnutí

obou stran se mediátor pokusí o výstižné shrnutí konfliktu a určí předmět jednání. Pojmenováním problému též vytyčí shodné body, které budou pro obě strany odrazovým můstkem pro hledání společného řešení. Tímto také tedy zprostředkuje první straně informace pro druhou stranu, která mnohdy argumenty první strany ještě ani neslyšela. Vznikne tak prvotní možnost nahlédnout na konflikt z jiného úhlu pohledu a díky konkrétnímu pojmenování a popsání bodů, jež obě strany spojují, i platforma pro další jednání. Nezbytnou finální součástí této druhé fáze mediačního řízení je ocenění obou stran za snahu řešit jejich společný problém.

- **Třetí fáze - sporné strany si vzájemně naslouchají**

Při této schůzce si protistrany znovu vyslechnou vzájemné výpovědi a za pomoci a asistence mediátora by se měly snažit pochopit úhel nazírání na konflikt druhou stranou. Účastníci jsou nyní učeni efektivní komunikaci, která nebude rozhovor zbytečně emotivně narušovat, ale naopak věcně přispěje k získání dalších informací. Při tom by proces vzájemného naslouchání měl být zefektivňován a podporován mediátorem. Ten zároveň strany vede k formulování a pojmenovávání svého prožívání a chápání získaných informací a též si neustále ověřuje, že obě strany sporu rozumí a nevznikají tak nějaké dezinformace. Finálním aktem by mělo být jakési pomyslné vyměnění rolí jednotlivých stran. Na konci mediátor opět obě strany ocení za pokrok, kterého strany v jednání dosahují, a vyjmenuje společné body, k nimž v jednání došlo a na kterých se tam bude dít zase dále stavět.

- **Čtvrtá fáze - hledání možných řešení ke vzájemnému prospěchu**

Ve čtvrté fázi, pravděpodobně tedy i čtvrté schůzce sporných stran, bude snaha dopomoci stranám k hledání konkrétních řešení, která by vedla ke spokojenosti obou stran konfliktu. Na začátku by bylo vhodné společně vytyčit za pomoci mediátora kritéria, která jsou důležitá pro výběr návrhu (finance, počet lidí, doba trvání, apod.). Dále je třeba určit předměty jednání, to jsou témata, která si klienti přinášejí a ke kterým se dělá sběr návrhů. Z nich se potom vybírá to nejvhodnější, které naplní zájmy a potřeby obou stran. V praxi se obvykle kritéria vybírají až po návrzích, které se hledají formou brainstormingu, kdy se všechno zapisuje na dobře viditelný flip chart<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> přenosná prezentační papírová (listovací) tabule ([www.abz.cz](http://www.abz.cz), cit. 23.4.2013)

## 4.1 Brainstorming

Ve fázích procesu se uplatňují různé metody, jednou z nich může být právě i brainstorming, do češtiny přeloženo jako „metoda volné spontánní diskuse na dané téma, založená na hledání nových nápadů a návrhů a na jejich dalším tvořivém kombinování a zlepšování“. (ABZ.cz, cit. 16.4.2013)

Brainstorming je metoda užívaná při hledání všech možných řešení jakéhokoliv konfliktu, využívaná napříč všemi procesy. Nemusí se tedy nutně jednat o využívání jen v mediačním řízení, ale i při běžném hledání návrhů skupinou, jež se potřebuje dopracovat finálního dohodnutí. Samotný brainstorming, jak již sám název z angličtiny napovídá, podporuje tvořivost a pomáhá nalézat nová řešení či přístupy k problémům. Má přesně daná pravidla, mezi nimiž je několik striktně určených částí postupu:

- První částí je shromažďování všech možných i nemožných nápadů. Rázi se zde heslo čím více, tím lépe. Všechny návrhy se zapisují na papírový flip chart, tak aby na ně všichni účastníci dobře viděli. Zapisují se klidně i dvakrát, třeba i jen v mírně pozměněné podobě. Neřeší se chyby a hlavně se nic nehodnotí ani nekritizuje, pouze se vše zapisuje. Podporují se náhlé a spontánní nápady a návrhy řešení.
- Po sepsání všeho se začnou příbuzné či podobné nápady sepisovat do jednotlivých skupin. Tím se výběr zužuje na dílčí řešení a oddělují se jednotlivé směry, kterým by se řešení mohlo ubírat.
- Ve třetí části se stanoví pevná kritéria, která se společným vyjednáváním upravují do podoby, která je v souladu s přesvědčením všech, nevyjímaje situace, kdy by kritéria jakkoliv překračovala zákon či jiná obecně platná a uznávaná pravidla.
- V poslední, čtvrté fázi se dle vymezených kritérií zkoumají sepsané návrhy a jednotlivě se vyhodnocují podle toho, zda jsou či nejsou vhodná pro daný problém. Čímž se v závěru dojde ke společně nalezenému řešení, které bude moci být na konkrétní konflikt uplatněno nebo alespoň postoupeno jako jedno z možných řešení, pokud by nastala situace, že výsledných řešení by bylo více. (Stöhrová a Šišková, 2008)

- **Pátá fáze - dosažení dohody**

Ta se zabývá již vybraným řešením ze 4. fáze a určuje, jak se vybrané řešení uskuteční, tedy kdo, kdy, kde, s kým a za kolik. V této již předposlední fázi se díky předchozímu brainstormingu dopomáhá stranám dojít k nápadům, které by co možná nejlépe pokryly společně sepsanou dohodu. Znovu se tak vyjmenují jednotlivé body, které ve svých výpovědích měly strany shodné, připomene se nejschůdnější řešení, které strany navrhly. Mediátor se snaží strany přimět k již finálnímu vypsání konkrétních bodů dohody, čili sepsání jakési „rámcové dohody“. Mediátor v této fázi velmi obezřetně dbá na vyváženost v názorech i pozicích obou stran. Vstupuje do rozhovorů s postřehy o přesné proveditelnosti a měřitelnosti všech bodů dohody. Před úplně konečným sepsáním dohody mediátor znovu shrne, na čem se strany dohodly.

- **Šestá fáze - sepsání dohody a závěr mediačního sezení**

Na posledním sezení se již opravdu sepíše jmenovaná dohoda a nechá se podepsat oběma stranami a dohlížejícím mediátorem, čímž se tedy shrne a formálně ukončí celé mediační řízení. Před rozejitím stran se pořídí a přečte zápis dohody a podpisem se strany vyzvou k odsouhlasení dohody v jejím finálním znění. Je-li to potřebné, tak se dohodne další schůzka. Samotná dohoda se sepíše dle standardů AMČR, takže je srozumitelná, měřitelná, akceptovatelná, reálně proveditelná a časově přesně ohraničená podle potřeb daného mediačního řízení.



## 5 Mediátorství

Povědomí o řešení sporů mimosoudní formou je u nás, v České republice, stále ještě velmi malé. Je to disciplína přímo zabývající se mediací na profesionální úrovni. Činitelé, kteří ji mohou provádět, jsou odborně proškolenými mediátory, kteří prošli kurzem mediace od Asociace mediátorů ČR a jsou tak oprávněni pod touto záštitou mediaci vykonávat. V České republice zatím neexistuje samostatná pozice mediátora, takže profesionální mediátoři mediaci provádí při svém zaměstnání. Jejich pracoviště ovšem většinou přímo souvisí s oblastmi, ve kterých jde mediace provádět. Mezi tyto oblasti patří právní, soudní či sociální sféra.

### 5.1 Zákon o mediaci

Dlouhé roky připravovaný zákon o mediaci byl v konečné platnosti přijat v roce 2012 pod označením Zákon o mediaci a o změně některých zákonů 202/2012 Sb. Jsou zde přesně vydefinovány základní pojmy, ustanovení a kritéria přijetí či odmítnutí mediačního řízení. Jedna celá hlava se věnuje roli mediátora, jeho zaškolení, oprávnění a jeho povinnostem a možnostem, stejně tak jako jeho peněžitě odměně za provedenou práci i možnosti zbavení ho jeho funkce. Více informací, vzhledem k obsáhlosti samotného zákona, je uvedeno viz internetový odkaz. ([www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz), cit. 5.5.2013)

### 5.2 Asociace mediátorů ČR

Asociace mediátorů ČR vznikla v roce 2000 a vzala si za cíl hlídat a utvářet profesionalitu a vzdělanost v nových trendech a postupech v mediačních procesech, to celé za samozřejmého dodržování etického kodexu. Vydefinovala standardy pro nové zájemce o pozici kvalifikovaného a řádně zapsaného mediátora a šíří obecné povědomí o této metodě. Sama asociace přímo provozuje školicí kurzy pro zájemce, kteří po různě dlouhých kurzech mohou získat certifikát, jenž je bude k pozici mediátora opravňovat. ([www.amcr.cz](http://www.amcr.cz), cit. 20.5.2013)

- **Etický kodex Asociace mediátorů ČR**

Tento dokument byl jednou ze zakládajících listin celé AMČR, protože je též jednou z těch nejdůležitějších pro správné ohodnocování i sankcionování mediátorů. V jeho znění můžeme nalézt tyto kapitoly: povinnosti mediátora ke stranám, povinnosti mediátora

k procesu mediace, povinnosti mediátora ke kolegům, povinnosti mediátora k profesi, povinnosti mediátora ke společnosti a řešení stížností. Více informací viz přílohy „Etický kodex“ (www.amcr.cz, cit. 1.4.2013)

### 5.3 Role mediátora

Mediátor je odborně proškolený specialista, který se stává v procesu plně nezávislým prostředníkem, na jehož bedrech spočívá dohlížet na správný postup a podmínky jednotlivých fází mediačního jednání. Mediátor, jak již bylo několikrát řečeno, musí být naprosto nestranný, nezávislý, nesmí mít žádné závazky ani sympatie k jedné nebo druhé straně, které by mohly spor ovlivnit. Nesmí spor hodnotit ani se nikterak podílet na jednotlivých návrzích či konečné dohodě. Mezi jeho úkoly patří pouze korigování sporu co do spravedlivého rozdělení času a prostoru pro vyjádření obou znesvářených stran, ale není to role rozhodce, soudce nebo advokáta, je to pouze pozice prostředníka zprostředkovávajícího rozumnou domluvu mezi stranami konfliktu. Mediátor má několik základních a zásadních úkolů, které nesmí v procesu opomenout. Prvním důležitým úkolem je přesné vysvětlení procesu mediace, jeho jednotlivých fází a postupů. Druhým je jeho vlastní zodpovědnost za vedení procesu a usnadňování komunikace mezi protistranami. Dále nesmí mediátor opomenout emoce a postoje, které v průběhu procesu klienti zaujímají, a dle toho doplňovat o informace, které o případu získává. Mezi jeho úkoly v komunikaci s klienty patří pojmenovávání sporných, ale i kladných bodů, díky nimž mohou nalézt klienti společný návrh řešení konfliktu. Mediátor tak neustále dodává souhrny a výsledky jednotlivých jednání proto, aby klientům zajistil zpětnou vazbu a neutrální pohled třetí strany. A v neposlední řadě se mediátor podílí na sepsání společné dohody, která by měla být v souladu se zájmy obou stran.

### 5.4 Strategie a postupy pro práci mediátora

Dle školicích materiálů z kurzu Asociace mediátorů ČR pro nové mediátory je přesně popsanych těchto 23 bodů, které se týkají doporučených strategií a postupů pro mediátora.

- *Používejte technik efektivní komunikace:* Dejte každé straně aktivně najevo, že slyšíte to, co má na mysli, což se může, ale také nemusí shodovat s tím, co říká. Aktivní naslouchání často rozptýlí hněv, vyjasní nedorozumění a vytvoří porozumění v rovině vnímání a prožívání stran. Využití vaší práce (pozn. práce mediátora) s emocemi stran je

většinou velmi účinnou strategickou technikou. Vyzvěte strany, aby vám vypověděly svůj příběh a usnadněte jim co možná nejpřesněji výpověď.

- *Dbejte na váš vyvážený přístup:* Vyslechněte náhled obou stran, aniž byste kterékoli z nich stranili nebo hodnotili, co je správné a co ne.
- *Strukturujte diskuzi:* Určete předměty jednání. Než začnete diskutovat o jedné otázce, seznamte se se všemi spornými záležitostmi. Proberte je podle pořadí důležitosti, a to od nejméně důležité směrem k těm důležitějším.
- *Pojmenujte a formulujte problémy* tak, aby byl spor řešitelný a do řešení byly zapojeny všechny strany. Místo toho, abyste říkali „to, co Jirka udělal, bylo špatné“, formulujte problém jako „záležitost chování sporných stran“.
- *Vytyčte oblasti vzájemné shody:* Oblasti neshody jsou zpravidla zřejmé, méně zřejmé jsou ty, ve kterých se strany shodují.
- *Nově formulujte kontext výpovědi tak, aby v něm všechny strany měly své místo:* Zasaďte výpovědi stran do nového rámce. Posunujte diskuzi od negativ k pozitivům a z minulosti do přítomnosti.
- *Ptejte se, nečinite prohlášení:* Prohlášení vyvolává odmítnutí nebo protiargument, otevřené otázky vedou k zamyšlení.
- *Zabývejte se zájmy, nikoliv pozicemi:* Poziční výroky u většiny lidí vyvolávají obranou reakci, která odráží jejich obavy a starosti. Dobereme-li se toho, co je v pozadí takové reakce, často se před námi otevřou přijatelná řešení.
- *Využívejte proces vyjednávání, nikoliv logiku:* Snaha přesvědčit druhou stranu, že mám pravdu a moje logika je lepší než jeho (její), zřídka kdy problém vyřeší. Dbejte na to, aby diskuze zůstávala otevřená. Logika je nejméně účinný nástroj přesvědčování. Dejte stranám čas na to, aby se vyrovnaly s posunem ve svém náhledu na sporný problém.
- *Umožněte stranám, aby si „zachovaly tvář“:* Většina lidí si přeje najít způsob, jak konflikt vyřešit – chtějí si pouze při tom „zachovat tvář“. Nenuťte lidi, aby se rozhodli okamžitě, na místě.

- *Jako prostředník usnadňujte diskuzi stran:* Lidé zapojení do sporu často nevidí „pro stromy les“. Třetí strana tak často může diskuzi napomoci.

- *Analyzujte konflikt:* Jsou konflikty podstatné (skutečné - např. kvůli omezeným zdrojům, jako je čas, peníze, nebo pramenící z rozdílné stupnice hodnot) a konflikty okrajové (např. plynoucí ze špatné komunikace, osobních rysů). Usnadněte komunikaci mezi stranami a soustřeďte se na podstatné konflikty.

- *Mějte na paměti správnou volbu slov:* Slova vytvářejí skutečnost: Zamyslete se nad tím, jaká slova používáte. Např. slovo „kompromis“ většina lidí chápe jako „kapitulaci“ (ustoupení), zatímco výraz „vyhovění zájmům obou stran“ vztahuje řešení na obě z nich.

- *Bud'te neustále soustředění na svůj úkol.*

- *Zorganizujte osobní setkání* se všemi „klíčovými aktéry“ sporu. Písemné nabídky řešení nebo doporučení nefungují – písemná forma se obvykle považuje za projev tvrdé, neústupné pozice, která končí nebo nepřipouští diskuzi o jiných možnostech řešení.

- *Volte pro diskuzi vhodný čas:* Uvažujte, kdy a kde by se setkání mělo konat a jak dlouho by mělo trvat. Jde-li o komplikovanou záležitost, lidé se unaví, a budete-li zasedat příliš dlouho nebo v době, kdy již účastníci unaveni jsou, nepodaří se vám v jednání pokročit.

- *Využívejte grafických pomůcek,* které upoutají pozornost všech zúčastněných. Lidé se učí a vstřebávají informace nejen sluchem, ale i vizuálně a kineticky.

- *Formulujte a ověřujte hypotézy* o tom, jaké jsou potřeby a zájmy stran působících v pozadí sporu.

- *Sumarizujte a objasňujte* názory všech zúčastněných stran. Klad'te všechny typy otázek.

- *Formulujte problémy* tak, aby byly snáze řešitelné a zahrnovaly všechno, co strany jako problém vnímají.

- *Vytvářejte a ověřujte možná řešení:* Než se pustíte do urovnávání sporu, dbejte na to, aby byly zváženy všechny dostupné možnosti řešení. Pak zvažte pro a proti každé z nich – jaké jsou komplikace, možná rizika a výhody tohoto plánu.

- *Nepřístupujte k řešení předčasně:* Nepouštějte se příliš do diskuze a řešení problému, aniž by panoval jasný pocit, že stranám se dostalo nezbytných informací, že jsou známy veškeré sporné problémy a možná řešení, stejně jako rizika a přínos každé alternativy.

- *Vypracujte písemný záznam o dosažené dohodě:* Efektivnímu završení dohody napomůže sepsání podrobného a důkladného záznamu – jakéhosi memoranda, ve kterém „vychytáte“ všechna případná nedorozumění nebo nejasnosti a kterým zajistíme trvanlivost dohody.

(Stöhrová a Šišková, 2008)

## 6 Oblasti mediace

Při zpracovávání této kapitoly jsem čerpala z literatury

Lenka Holá, *Mediace v teorii a praxi*, 2011

Helena Stöhrová a Tatjana Šišková, *Asociace mediátorů České republiky (školicí materiály)*, 2008

Roger Fisher a Wiliam Ury a Bruce Patton , *Jak dosáhnout souhlasu, zásady úspěšného vyjednávání*, 2011

Při hodnocení možností pomoci mediací jde o postižení následujících oblastí:

- *Účastníci konfliktu, jejich vztah a povaha konfliktní situace*
- *Metoda mediace – její možnosti a hranice*
- *Mediátor – jeho profesní kompetence, orientace, preference mediačního přístupu a technik, osobní postoj k určitému druhu vztahových konfliktů, vztah k účastníkům konkrétního procesu.*

### 6.1 Případy nevhodné pro mediaci

- *Rozpor v síle, a tím způsobená nerovnost mezi stranami*

Hlavními kritérii mediace je rovnost a upřímnost, takže jakékoliv zatažení majetkové, osobnostní či rolové nadřazenosti vůči protější straně by úplně znehodnotilo mediační proces. Znevýhodněná strana by jinak byla nucena přijmout dohodu, která by pro ni nemusela být výhodná, ba naopak by výhodná byla pro silnější stranu. Úkolem mediátora tedy je, aby tyto nerovnosti odhalil hned v začátku procesu a řešení konfliktu tak nejlépe odvolal, aby se předešlo maření základů mediace dle jejich obecně platných zásad. Pokud ovšem již účastníci konfliktu do mediačního procesu vstoupí bez pravdivého uvedení všech detailů, tak ani velmi zkušený mediátor se situací nic nenadělá a proces dokončí i za cenu nevýhodné konečné dohody. V tomto bodě však odborníci z mediační praxe oponují, protože jsou přesvědčeni o tom, že jedná-li se o dobrého a zkušeného mediátora, tak situace nerovnosti sil mezi stranami jde jednoduše vyrovnat podporováním zdánlivě slabšího klienta zpočátku tak, aby při závěrečné dohodě již měl dost sil na to si svůj zájem prosadit.

- *Konflikty spojené s násilím*

Další nevhodný případ nastává v konfliktech, kdy je vztah obou parterů nerovný, protože jedna z konfliktních stran je druhou ohrožována. A to ať již fyzicky, nebo psychicky. Strach by totiž logicky též nevedl k uzavření oboustranně výhodné dohody. Strach samotný je v životě komplikací, nemluvě o situaci, kdy by ohrožený měl být pozičně rovný svému protějšku, který na něj hrozby uvaluje. Případy, kdy je na jedné ze stran prováděno fyzické násilí druhou stranou, je obtížné soudit i při běžném soudním řízení, natož v mediačním procesu, kdy by si strany měly své názory vyřikávat z očí do očí. A to i za momentu, kdy by pod tíhou agresivních tendencí vůči poškozené straně nebyly schopny produktivní diskuze i po oddělení stran a vedení tak procesu samostatně. Vedení odděleného jednání je též možné v tzv. kyvadlové mediaci (angl. shuttle mediation), kdy si strany své názory, zájmy a postoje vzkazují přes mediátora, který mezi nimi s danými informacemi pendluje.<sup>2</sup>

- *Dlouhodobé, hluboké, emocionální, vztahové krize*

Ačkoli správně vedená mediace by mohla za určitých okolností být i jakousi formou terapie, protože mediátorem může být i psycholog, je třeba si uvědomit, že to není primárním posláním mediace. Podle poznatků mediátora z praxe paní Tatyany Šiškové PhDr., je nutné si uvědomit, že „mediace není terapie. K mediaci a řešení může být přizván klient až teprve tehdy, měl-li čas na osobní psychické zpracování problému. Pokud by byl mediací postaven před hotovou věc a problém by zpracovaný neměl, pak by nebyl schopen pomocí mediace hledat řešení. Mediace je pro zdravé lidi, kteří jen ztrácejí kompetence, terapie je pro pacienty. Proto rodinná mediace-rozvod-má mnoho jednání a mediačních sezení, než se přistoupí k budování dohody. “ Tudíž při dlouhodobých, hlubokých, emocionálních a vztahových krizích by bylo vhodnější využít klasické terapie cíleně zaměřené na daný problém i s ohledem na příčinu, jež mívá často základ v minulosti. Už jen z tohoto důvodu by mediace nebyla vhodným způsobem řešení, protože mezi její primární zájmy spadají konflikty současné nebo z blízké minulosti. Avšak jednoznačné oddělení případů na vhodné pro terapii a vhodné pro mediaci je též velmi komplikované, protože v mediačním řízení vždy vyjdou na povrch i emoce, protože bez nich by klienti

---

<sup>2</sup> Tento model vyjednávání se používá v situacích, kdy sice násilí mezi stranami probíhalo, ale je nezbytné, aby se i tak mezi sebou dohodly. Kyvadlová mediace je ale velmi obtížnou disciplínou, protože zde roste riziko ztráty nestrannosti a nezájatosti mediátora, nemluvě o možném neúmyslném zmodifikování informací při jejich předávání. Často se tedy průběh takovéto mediace prokládá videohovory, aby se nepřesnosti přenosu informací eliminovaly či ještě lépe úplně potlačily. (Holá, 2011, s. 56)

nebyli schopni se úplně otevřít a pravdivě ozřejmit všechny informace související s řešeným konfliktem.

- *Základní, občanská nebo ústavní práva*

Pro řešení těchto sporů je zde přímo zákonem určený proces podrobený soudnímu řízení, nikoli tedy mediačnímu řízení. Jedná-li se konkrétně o spory náboženského, rasového, společenského či kulturního rázu, tak mediace není vhodná. Za konflikty tohoto typu je totiž zodpovědný stát a s ním Listina osobních práv a dohod, ve které jsou dané diskriminace přesně odcitované.

- *Závislosti na alkoholu a drogách*

Aby mohl mediační proces probíhat korektně a vhodným způsobem, tak musí být obě strany samozřejmě v plné psychické kondici, což se přímo vylučuje se stavy, kdy by oponent měl být pod vlivem alkoholu nebo drog.

- *Neposkytnutí veškerých informací od zúčastněných stran*

Do mediačního řízení obě strany musí od prvního okamžiku vstupovat dobrovolně a s ochotou dojít ke společnému vyřešení sporu dohodou. S tím souvisí i ochota poskytnutí všech informací týkajících se sporu i třeba prvotně zdánlivě nesouvisejících. A tak by ani nemělo docházet k situacím, kdy jedna ze stran úmyslně zatají i třeba drobné informace, čímž nesplní podmínku informovanosti mediátora i druhé strany o všech aspektech konfliktu, nicméně je nutné si tuto podmínku mediačního procesu zdůraznit hned na počátku.

- *Klienti s psychickými poruchami či mentálním oslabením*

Stejně jako již byla zmíněna závislost na návykových látkách, tak ze stejného důvodu není vhodné mediaci provádět s klienty, kteří trpí některou z psychických poruch. Jak již bylo zmíněno, tak je nezbytná rovnost mezi stranami konfliktu, mezi což by patřilo i znevýhodnění jedné ze stran díky její nedostatečné mentální úrovni oproti straně druhé. Na druhou stranu si myslím, že by neměl být problém proces mediace spustit s klienty, kteří by sice trpěli mentálním oslabením, ale ve stejném rozsahu.

- *Rozpor ve světonázoru*

Pokud by konflikt měl být tohoto ražení, tak by k mediaci nemělo vůbec dojít. A to nemluvě o rozporu světonázoru klienta a mediátora, který by spor vedl. Ač jsou mediátoři



na kulturní rozdílnost školení, tak není záruka, že by se dokázali dostatečně odpoutat a zůstat nestrannými průvodci daného řízení. Navíc problematika rozdílných názorů mezi klienty má též zakotvení v zákoně, a tak má možnost spadat do běžného soudního řízení a vyhnout se tak mediačnímu procesu, jenž by pravděpodobně neskončil oboustranně výhodnou konečnou dohodou. Jediným možným výsledkem v takovémto případě může být akceptace jiného názoru či tolerance jiného názoru.

Mezi další nevhodné případy uvádí Asociace mediátorů dále například situace, kdy jedna ze stran bere prohru za vítězství druhé strany. Tedy, kdy konflikt musí skončit jednoznačnou výhrou jen jedné ze stran, což je plně proti zásadám rovnosti v průběhu i výsledku mediačního řízení. Dále uvádí, že nevhodné případy jsou i ty, kde jedna ze stran zvolí pasivní přístup a víceméně tak jen přihlíží procesu bez kladení odporu protistraně, čímž se zříká vlastních práv. S otázkou nevyrovnanosti stran souvisí i moment, kdy by si jedna ze stran konfliktu přála, aby rozhodnutí provedla nějaká autorita. A to ve smyslu větší autority v protistraně nebo třeba v autoritě státní či orgánové. Zároveň jak již bylo mírně naznačeno v bodě 8. (rozpor ve světonázoru), tak mediace není vhodná, pokud mediátor sám má morální či etické předsudky vůči klientům. V tomto případě je nutné případ předat dalšímu mediátorovi.

„Mediace není všelékem a v některých případech není vhodná. Obnáší svůj vlastní soubor problémů a neřeší konflikty jakoby mávnutím kouzelného proutku. Nicméně však představuje slibný a racionální prostředek řešení konfliktů v různých oblastech lidského konání.“ (Stöhrová a Šišková, 2008)

## 6.2. Případy vhodné pro mediaci

- *Závislost na vyřešení konfliktu*

Jedná-li se o spor, kdy jeho vyřešení je přímo nezbytné pro další konání, bytí či samotné žití obou stran, tak je mediace vhodným způsobem, protože vyřešení je smírné a mělo by tak být vhodné a výhodné pro obě znesvářené strany. Zvláště vhodným případem jsou konflikty, kdy na vzniku sporu měly svůj podíl viny obě strany. Nebo je-li vina jen na jedné ze stran, mělo by být v jejím zájmu, aby poškozené straně vyšla vstříc a prostřednictvím mediačního procesu projevila snahu daný konflikt urovnat.

- *Spolupráce*

Případným se stane mediace i v situacích, kdy spolu musí klienti i po vzniklém konfliktu nadále spolupracovat. Případem nejlépe vystihujícím tento bod jsou rozvedení

rodiče, kteří řeší návštěvy svých dětí a musí se tak neustále potkávat. V jejich zájmu by tedy mělo být, aby setkání probíhala v co možná nejschůdnějším klimatu, aby děti již takto „postižené“ jejich rozvodem nemusely trpět ještě při každém dalším kontaktu. Dalším případem mohou být i obchodní partneři, kteří potřebují i přes konflikt dále spolupracovat a udržet situaci ve schůdné rovině s ohledem na další spolupráci.

- *Prohlubování důsledků*

Vhodným případem pro mediaci jsou také konflikty, kdy oddalování řešení sporu by mohlo samotný konflikt jen prohlubovat. Díky mediační metodě je možné začít řešit konflikty prakticky okamžitě po jejich vzniku, čímž se komplikování problému minimalizuje jen na samotnou podstatu sporu. Předchází se tak negativním důsledkům, jež by mohly odkládáním řešení nastat, jako tomu bývá např. při soudních sporech, které mohou trvat i několik let.

- *Alternativy řešení*

Je - li spor takového rázu, že by přímo nabízel více možností řešení, tak je též vhodný pro to, aby prošel mediačním procesem, protože jen ten může zajistit, že se strany se všemi možnostmi podrobně obeznámí a najdou to nejvhodnější řešení celého konfliktu.

- *Komunikace*

Při soudních řízeních spolu často klienti nejsou schopni ani vydržet v jedné místnosti, natož se dobře a ku spokojenosti všech dohodnout. Existuje-li však tato možnost a obě strany nemají problém spolu mluvit a dobrat se společného řešení, tak mediační metoda je tou správnou a hlavně vhodnou formou.

- *Ani vítěz, ani poražený*

Jsou-li strany konfliktu schopny přijmout fakt, že vzniklý problém není nutno řešit jako válečný souboj, ale že plně postačí, že se dojde ke smíru a dohodě, tak je mediace též vhodná. Nesmělo by se tak jednat o spor, kdy klienti berou výsledek za prohru, či naopak výhru toho druhého.

- *Souhlas s účastí*

Prakticky nejdůležitějším bodem, kdy se mediace může uskutečnit, je situace, kdy s účastí v mediačním procesu souhlasí obě strany.

### 6.3. Přednosti mediace

Mezi výhody, které se připisují na seznam vhodnosti konfliktu pro mediační proces, patří i tyto body, které se zároveň slučují i se základními charakteristikami mediace samotné. Jsou to:

- *Lepší porozumění situaci*

Klienti lépe porozumějí situaci vlastní i partnerově, chápou silné i slabé stránky argumentace obou, konfliktu lépe rozumějí i po právní stránce. Klienti lépe orientovaní ve své situaci se méně obávají důsledků svého rozhodnutí pro zralejší řešení. Lepší porozumění situaci umožňuje hledat flexibilní možnosti pro její řešení, přičemž možností je jistě mnohem více, než by nabídlo formální soudní rozhodnutí.

- *Dobrovolnost*

Ta je podmínkou úspěšného průběhu od započetí až k uzavření dohody. Protože je mediace dobrovolný proces, účastníci konfliktu mají stále kontrolu nad výsledným řešením.

- *Rovnoprávnost*

Díky společně dosažené výsledné dohodě se lidé, i když nerovni silami a nadáním, stávají rovnými právem a dohodou.

- *Důvěrnost*

Pokud se účastníci konfliktu společně s mediátorem nedohodnou na jiné formě mediace, pak se mediačního sezení zúčastňují jen ti, jichž se konflikt bezprostředně týká. Jejím účelem je podpora volné a otevřené komunikace mezi účastníky mediace. Mediátor je vázán mlčenlivostí, a pokud není zákonem či dohodou o mediaci stanoveno jinak, nesmí poskytovat bez souhlasu klientů jakékoliv zprávy o průběhu mediace. Důvěrnost v mediaci má takový význam, že by ani soudní moc neměla mít možnost žádat od mediátora svědectví o obsahu nebo průběhu mediace před soudem ( s výjimkou informací o skutečném či hrozícím trestném činu). Po ukončení mediace mediátor zpravidla zničí své poznámky z jednání. Dalším aspektem důvěrnosti jako přednosti mediace je skutečnost, že je vedena neutrální osobou – či-li mediátorem, který nakládá citlivě s emočními a vztahovými aspekty případu a své klienty doprovází.

- *Vstřícnost*

V mediaci mají účastníci možnost navázat přímý osobní kontakt. Společná účast na řešení konfliktu jim umožňuje ustoupit od konfrontačního jednání a zaměřit se na hledání vzájemně výhodného řešení. Tím si mohou zachovat otevřenou možnost spolupráce i do budoucna.

- *Rychlost*

Konflikt lze řešit téměř okamžitě bez vyčerpávajícího destruktivního období protahování řešení. Výhodou mediace je osvobození od pevného jednacího pořádku a procesních povinností, který je typickým rysem soudních procesů.

- *Nižší finanční náklady*

Mediační služby nepředstavují pro klienty tak vysoké finanční zatížení jako u soudních výdajů a dalších právních služeb. I když si mediátor může účtovat poplatek srovnatelný s právními službami, řešení konfliktu mediací je zpravidla méně časově náročný než standardní právní řešení či soudní projednávání.

## 7 Konflikt a komunikace

### 7.1. Konflikt

H.W.Bierhoff sděluje, že „konflikt je specifický způsob interakce (komunikace), který je pouze v interakci (komunikaci) řešitelný. A tak řešení interpersonálních konfliktů je možné jen prostřednictvím určitých způsobů komunikace. Je - li mediace způsobem řešení konfliktů, pak je zákonitě též způsobem komunikace a je oprávněné ji na základě komunikačních dovedností vymezit. Mediace je metodou komunikace realizované prostřednictvím specifických komunikačních postupů, technik.“ (Holá, 2011, s. 44). Z této definice však následně i vyplývá neopomenutelný aspekt kontextu. Kontextu, který ovlivňuje dané strany sporu natolik, že může způsobit vážné komplikace v mediačním řízení, a proto je naprosto nezbytné, aby si mediátor tyto aspekty zjistil ještě před začátkem jednání. Mezi ony jevy patří nejen konkrétní místo setkání a čas setkání, ale i zbylá atmosféra kolem a samozřejmě konkrétní emocionální a celkové psychické rozpoložení jedinců. V kontextuální rovině ale musí být informováno o všech detailech, které do konfliktu přispívaly, které byly jeho příčinou či které následovaly, i když by třeba již v současné době nebyly aktuálními. Rámcové zasazení do kontextu celého konfliktu by tak tedy mělo být jedním z klíčových bodů, o kterém by měli být strany konfliktu dobře informovány a jež by si sám mediátor měl dobře dozjistit. Další definice konfliktu od zahraničního autora uvádí, že: „Konflikt je přímý nesouhlas s myšlenkami nebo zájmy, bitva nebo zápas, nepřátelství nebo opozice“ (Lilley, 2009, s. 17). Jinými slovy: „Konflikt nastává tehdy, když si jedna nebo více stran uvědomí nárok na tu samou věc, nebo si uvědomí, že mají jiný názor na situaci, o které diskutují nebo jsou do ní vtaženi.“ (Stöhrová a Šišková, 2008, s. 24). Tyto dvě citace se ve svém konečném důsledku prakticky shodují, což je pochopitelné, ale je možné, že je to i díky ovlivnění zahraničními mediátory. K mediaci a mediátorství obzvláště se v cizích vyspělých zemích nahlíží jako na léty prověřenou metodu, díky níž se dá zpracovat téměř jakýkoliv spor. Je to způsobené možná i jiným přístupem ke konfliktům samotným, protože jak všichni vnímáme především z amerických médií, tak např. v USA je již běžné soudit se o cokoli. A proto se zde dle mého názoru stala mediace tolik populární. Připomenuli-li znovu její základní výhody, je levnější než soudní proces, rychleji proveditelná (alespoň ze zkušenosti z České republiky) a v neposlední řadě je to metoda multioborová.

### 7.1.1 Reakce na konflikt

Následující kapitola je souhrnem z několika odkazů na literaturu, protože téměř všechny publikace věnující se tématu konfliktu se shodují na následujících 5 bodech reakce na konflikt.

Konkrétně jsem čerpala z této literatury :

Roy Lilley, Jak jednat s problematickými lidmi, 2009

Lenka Holá, Mediace v teorii a praxi, 2011

Helena Stöhrová a Tatjana. Šišková, Asociace mediátorů České republiky (školicí materiály), 2008

- První možností je, že se lidé konfliktu začnou vyhýbat, začnou utíkat před řešením a předstírají, že konflikt již neexistuje. Tento způsob reagování však není vhodný při všech typech konfliktu, protože neuspokojí ani jednu ze stran konfliktu. Strana, jež přestane reagovat, se vyhne vyřešení sporu a strana, která by případně reagovat chtěla, nedostane možnost. Tato strategie reagování se hodí jen v případech konfliktů, kde ani jedné ze stran nezáleží ani na výsledku sporu, ani na vztahu, který daným výsledkem vznikne.

- Druhou možnou reakcí na vzniklý konflikt je adaptace na zájmy a názory protivníka, neboli přizpůsobení se či tolerování. Tato forma reakce je typická pro lidi s nízkým sebevědomím, pro lidi, kteří nesnáší přímé konfrontace, a tak se uchýlí k jednoduššímu, čímž v dané situaci může být souhlas nebo nesouhlas s názorově či postojově silnějším protivníkem. Často se tato reakce také vyskytuje v situacích, kdy je i třeba slabší straně stále vzácnější následný vztah k protistraně než samotný výsledek sporu. Konkrétní formou podrobení se názoru, postoje protistrany konfliktu může být snaha o zažehnání či omlouvání se a ospravedlňování se, ale jen okrajově, proto aby druhá strana sporu nenabyla dojmu, že první strana vstupuje do střetu s ní.

- Třetí způsob reakce je asi nejkonstruktivnější, protože do něj vstupují strany s vědomím, že budou muset něco obětovat. Na druhou stranu, ale mohou díky přístupnosti k názoru protistrany také i něco získat jako benefit za vstřícný přístup. Při tomto reagování hledají obě strany řešení, které by splňovalo alespoň základní směr, jímž by se jejich výsledná dohoda měla ubírat. Rizikem ovšem zůstává, že vzdá-li se jedna ze stran něčeho opravdu podstatného, tak v ní smítko nespravedlnosti bude hloubat a výsledné zklamání ze

závěru konfliktu může do budoucna celý spor ještě mnohem více zhoršit. Proto je tento přístup vhodný jen u konfliktů, kdy se ani jedna ze stran sporu nemusí vzdát něčeho pro ni opravdu podstatného.

- Čtvrtá reakce je nejvhodnější, jedná-li se o krizové situace, kdy jedna ze stran nebo i ostatní nehodlají podlehnout tlaku. Tento styl reagování je typický hlavně pro lidi soupeřivé, agresivní a mocenské, a to ať již postojově, nebo finančně. V takovýchto situacích se staví ke sporu tak, že z boje neodejdou, dokud nebude jasného vítěze a poraženého. Jediným cílem se tak stává naplnění pouze svých zájmů bez ohledu na zájmy či potřeby ostatních zúčastněných konfliktu.

- Poslední a pro mediaci nejvstřícnější varianta reagování na konflikt je nejlépe oboustranná snaha o dosažení dohody a spolupráce. Na rozdíl od metody kompromisu nemá tento přístup nevýhodu ve slevování ze svých nároků, protože v tomto případě jsou všechny tendence obou stran vysloveny. Vše je otevřeně prodiskutováno a až po společném nalezení nejvhodnějšího řešení se třeba, jako v mediačním řízení, sepíše dohoda, v níž budou všechny zájmy a potřeby obou stran konfliktu přesně vyjmenovány. A to i za předpokladu, že nemusí dojít k naplnění všech bodů, ale s jednoznačným vyřčením svých názorů. Pro úspěch tohoto přístupu je nezbytná dostatečná psychická i fyzická připravenost pro opravdové pochopení názorů a postojů protistrany a zároveň uvědomění si, co dává druhá strana tímto přístupem všanc. Tím se stává tento bod také samozřejmě bodem nejtěžším a nejdelším, ale za to nejideálnějším. Vyžaduje ale duševní vybavenost, trpělivost a vytrvalost ve stanoveném si cíli dojít k oboustranně přijatelnému vyřešení konfliktu.

## 7.2 Komunikace

Komunikace je nejpřirozenějším a nejdůležitějším prostředkem dorozumívání mezi sobě rovnými jedinci. Díky komunikaci se můžeme poznávat, rozeznávat, pojmenovávat, ale i ničit a zabíjet. Je to dar, který jde ale i velmi rychle a jednoduše zneužít. Je to dar nám vývojově vyšším živočichům, kteří ať již z vůle Boží, či jiné síly dostali možnost mezi sebou komunikovat lidskou řečí. Bez komunikování si dnes již nedovedeme představit běžný život, společnost, kulturu ani prostředí kolem nás. Vše se spoléhá na možnost dohodnutí se mezi sebou. V rovině osobní by bez komunikování nejspíše nic dalšího neexistovalo, v rovině globální nejspíš nic nevznikalo. A vrátím-li se k hlavnímu tématu své práce, bez komunikování by mediace nemohla probíhat. I v knize *Mediace v teorii a*

praxi od autorky Lenky Holé je zdůrazněn fakt, že bez dobré a efektivní komunikace by mediování nepřicházelo v úvahu, protože komunikování je základním kamenem, který dokládá obsah i děj celého mediačního procesu. Ze stejnojmenné knihy je i citace „Konflikt zde (pozn. v mediaci) vystupuje jako předmět mediace, komunikace jako jeho řešení.“ Existuje mnoho rozdílů ve způsobech komunikace např. i mezi ženami a muži, což si lze povšimnout v tabulce viz přílohy.



## 8 Vyjednávání

„Úkolem mediátora je docílit, aby strany spolu opět začaly smysluplně vyjednávat. Vyjednávání stran je tedy možné teprve za přispění mediátora, tj. až v určité fázi mediace. (Gijbels, 1999) Touto citací bych si dovolila uvést kapitolu vyjednávání, která je jednou z velmi podstatných částí mediačního procesu a bez níž by se o mediování nedalo ani hovořit.

### 8.1. Fáze vyjednávání

Stejně jako počet fází samotné mediace má i vyjednávání také 6 základních postupů, které by se měly dodržovat.

- První fází je analyzování konfliktu z pohledu obou stran, což je teprve jen příprava ještě před prvním oficiálním společným setkáním. V této fázi je důležité, aby si strany vyjasnily základní hodnoty, o kterých ve sporu jde a půjde, a též si upřesnily pozice, ze kterých k problematice přistupují. Cílem je ujasnění konkrétních zájmů, důvodů a potřeb, se kterými jsou spojeny i pocity spojené s danou situací, což je také nezbytné nahlas pojmenovat hned zpočátku. Tím by se mělo dojít k podstatě věci a měly by se tím ujasnit vztahy mezi stranami, které do jednání vstoupily. Z pohledu jednotlivých stran by měl zaznít jejich vlastní názor na to, v čem se cítí silné v čem si myslí, že je jejich výhoda ve vyjednávání. Také co je jejich slabým místem a čím je druhá strana může dostat a odradit ve snaze nadále v mediaci pokračovat. Měly by se nastínit alternativy ve vyjednávání, a pokud by byly strany dostatečně zdatné, tak tímto gestem dát najevo, že jsou ochotny přijmout pozice, zájmy a představy druhé strany.

- Ve druhé fázi již přichází předem dohodnuté a uskutečněné společné setkání, u kterého je velmi důležité pozitivní zahájení již od pozdravu. Začne-li se jednání pozitivně, projevením uznání a vyslovením dobrého úmyslu, tak je vyjednávání na dobré cestě. Pro předejití nepříjemnostem je důležité hned na začátku této druhé, ale fakticky první fáze vyjasnit, jak se budou strany vzájemně oslovovat, na jakém místě se budou scházet a v jaký čas to bude (i s vidinou rozplánování setkání na několik týdnů dopředu). Dále se ujasní kompetence, které stranám náleží, a velice podrobně se rozebere proces vyjednávání. Do okrajových, nicméně nezbytných poznámek by mělo patřit i ujasnění, kdo a kdy bude mluvit první nebo že bude naprosto nepřipustné skákat protistraně do řeči během její výpovědi. Z pozice mediátora je výhodné v této fázi získat co nejvíce souhlasů

k čemukoliv, protože tím znovu upevní jistoty v očekávání stran, že pro vyřešení konfliktu jsou u něj správně, samozřejmě však nelhat ohledně všeho nezbytného.

- Při druhém oficiálním jednání neboli ve třetí fázi se dostává jednání k vytyčování společných zájmů a shod i ke sporným bodům. V tomto okamžiku se využívá výše zmíněná technika aktivního naslouchání se všemi svými prostředky, aby se tedy zjistilo co možná nejvíce základních, ale i třeba vedlejších faktů o konfliktu. Přes vlastní osobu je dobré uvádět starosti, pocity a potřeby, tak aby se jednání stalo co nejpřínosnějším a co nejotevřenějším, protože jediné tak se posune dál. Vyjednávání se neustále musí udržet v neobviňování stran mezi sebou, v neútočení na sebe ani na mediátora a v neznevažování druhé strany a jejího přínosu, myšlenky či postoje. Vyjednáváním by se strany měly donutit k pohledu na situaci ze strany druhé strany, aby se tak dokázalo posunout na další úroveň hledání společně uspokojujících řešení.

- Ve čtvrté fázi by se mělo jednání předefinovat tak, aby se v něm odrazily nové zájmy obou stran. Sesumírováním a zasazením do nového rámce se vyjednávání zase dostane o podstatný krok kupředu. Při předefinování je dobré strany vyzvat ku pomoci díky jejich přínosným radám a postřehům, jak nahlížet na problém nově a odjinud. Podstatné však pro mediátora je za každou cenu pomoci oběma stranám udržet si svůj postoj a „zachovat si tvář“, tak že definování bude pozitivní s ohledem na výpovědi každé ze stran.

- V páté fázi přichází již též zmiňovaný brainstorming. Než však plně vypukne, je důležité vyjednat se stranami jasná a přesná kritéria jeho průběhu. V brainstormingu se jedná o hledání nových řešení, a to takových, která budou přijatelná pro obě strany stejně. Po úspěšném vyselektování vzájemně přijatelných řešení by se měly jednotlivé příspěvky prohodit a vyjasnit si tak jednotlivá rizika i přínosy, pokud by se dané řešení oficiálně přijalo do dohody, která je konečným výsledkem mediačního jednání i jednání samotného.

- A tak konečnou podobou vyjednávání bude formulování písemné dohody. Výsledným sepsáním dohody se myslí vytvoření naprosto konkrétní, reálné a pro obě strany srozumitelné formy, ve které se obě strany dočtou přesně kdy, kde, kdo, co a jak bude muset naplnit. Neopomenutelné je také vytvoření postupů, které by ošetřily případné nedodržení dohody. V úplném závěru se všichni zúčastnění rozloučí a poděkují si.

Pro přehlednost dodávám ještě ukázkou vyjednávání, jak jej rozděluje ve své knize Lenka Holá a mezi něž tedy patří zejména:

Kooperativní vyjednávání, které je vlastně onou technikou využívanou v mediaci, protože se zde jedná o proces kooperace mezi partnery, které „přihlíží“ mediátor, ale k jejímuž výsledku si strany dojdou samy. To také zajistí delší trvanlivost výsledné domluvy, protože obě strany jsou přímo odpovědné za dohodnutý výsledek, a tak mají i pocit zodpovědnosti za dodržování pravidel, na kterých se během vyjednávání dohodly.

Dalším stylem vyjednávání je virtuální vyjednávání, které má pojmenovat situaci, kdy buď jedna strana, nebo rovnou obě najednou vlastně nemají zájem se do vyjednávání pustit, ale z nějakého důvodu jsou do něj nuceny, a tak vytváří dojem, že jim o vyjednávání vlastně jde. Toto výstižně pojmenovává J. Plamínek (1994) jako „vyjednávání pro vyjednávání“. V tomto se ale mírně rozchází s názorem Lenky Holé, která píše, že jedná-li se o virtuální vyjednávání jen z jedné strany, ale druhá strana si mediací splní své potřeby setkat se s onou „virtuální“ stranou tváří v tvář, tak bylo vlastně vyjednávání úspěšné, ať již byl o mediaci projevěn zájem z obou stran, nebo nebyl. Do mediačního řízení tak vstoupily obě strany dobrovolně, a došlo-li k dohodě, tak se dá i „virtuální vyjednávání“ brát za jeden z možných způsobů vyjednávání v mediaci.

Poziční vyjednávání vychází ze svého názvu, tudíž se jedná o situace, kdy jsou klienti pevně rozhodnutí, že z předmětu jednání, kterým v těchto vyjednáváních z pozic bývají nejčastěji spory o majetek či peníze, hodlají utržit co největší část. V tomto vyjednávání jsou přesně vytyčené hranice, ze kterých klienti nechtějí vyjít a najít tak třeba lepší a vhodnější rozhodnutí, takže se jednání uchyluje, obrazně řečeno, do velmi stísněných podmínek. Součástí pozičního nebo jinak řečeno kompetitivního vyjednávání je snaha o získání co nejvíce informací o druhé straně a zároveň poskytnutí co nejméně informací o sobě. Klienti se tak velmi často uchylují ke lžím a zatajování informací, ale jen do bodu, který bude ještě pořád nabízet nějakou vidinu výhry pro druhou stranu, která jinak neměla motivaci se do sporu vůbec pouštět. Poziční vyjednávání podle mého názoru není možné definitivně vyškrtnout ze seznamu vyjednávání, jež by se v mediaci mohla použít, ale dost dobře si nedovedu představit, jak by v takovém jednání došlo k dohodě, která by byla oboustranně výhodná a ke spokojenosti obou stran. Protože při takovémto vyjednávání klienti předpokládají, že po dojití k závěru už druhou stranu nikdy neuvidí, takže podlosti a naschvály jsou tolerovány, protože se neočekává žádná další spolupráce či samotný kontakt mezi stranami konfliktu v budoucnu.

Posledním stylem vyjednávání je konstruktivní vyjednávání, které je stylem charakterizujícím časté a pružné střídání jednotlivých stylů vyjednávání dle aktuální potřeby. Důležité je jen oddělit podstatné od méně či vůbec podstatného a pak již jen ladně přizpůsobovat vyjednávání klientům, tak aby se došlo k tížené dohodě. Principiální vyjednávání, jak se jinak také konstruktivní vyjednávání nazývá, je asi nejlépe popsáno autory Fisher, Ury a Patton, kde porovnávají vyjednávání poziční s vyjednáváním principiálním a rozepisují v něm konkrétní chování klientů při použití daných stylů vyjednávání.

*Tab. 1 Základní formy vyjednávání*

Poziční vyjednávání		Principiální vyjednávání
Měkké vyjednávání	Tvrdé vyjednávání	
Účastníci jsou přátelé.	Účastníci jsou protivníci.	Účastníci řeší problém.
Cílem je dohoda.	Cílem je vítězství.	Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek.
Účastníci dělají ústupky.	Účastníci požadují ústupky.	Oddělují lidi od problému.
Jsou měkcí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou tvrdí, pokud jde o problém i o lidi.	Jsou měkcí, pokud jde o lidi, a tvrdí, pokud jde o problém.
Důvěřují ostatním.	Nedůvěřují ostatním.	Řeší bez ohledu na důvěru.
Snadno mění své pozice.	Trvají na svých pozicích.	Zaměřují se na zájmy.
Činí nabídky.	Vyhrožují.	Využívají zájmů.
Neodkrývají své zájmy.	Matou, pokud jde o zájmy.	Vyhýbají se stanovení limitů.
Akceptují jednostranné ústupky umožňující dohodu.	Vyžadují jednostranný prospěch jako cenu za uzavření dohody.	Hledají vzájemně výhodné varianty.
Hledají jedno řešení, které bude druhá strana akceptovat.	Hledají jedno řešení, které budou akceptovat jen oni.	Vypracovávají více variant, z nichž je možno si vybrat.
Trvají na dohodě.	Setrvávají na svých pozicích.	Využívají objektivních kritérií.
Snaží se vyhnout konfliktům.	Vyvolávají další konflikty.	Chtějí výsledek, který vychází ze standardů nezávislých na přáních všech zúčastněných.
Ustupují nátlaku.	Používají nátlak.	Zdůvodňují argumenty a jsou jim otevření. Ustupují podstatě problému, ne nátlaku.

## 9 Technika aktivního naslouchání

Jak již sám název napovídá, jedná se o techniku, bez které by se žádný mediátor v mediaci neobešel. Díky znalosti této techniky musí zjistit potřebné informace, které si ověřuje a parafrázuje dle potřeb až do doby, kdy si není naprosto jistý, že vše správně pochopil a postřehl. Nezjišťuje přitom, jen zda správně slyšel, co mluvčí říká, ale zda si i správně vysvětlil jeho současné i minulé pocity a prožívání dané situace. Základem je mluvčího nepřerušovat, ale podrobně se zaměřovat na všechny detaily, které poté na konci shrne.

### 9.1. Zásady vedení aktivního naslouchání

Vyjádření aktivního naslouchání může být neverbální formou např. jen prostým pokýváním hlavou nebo přitakáním (tónem hlasu). Podle obecně platných zásad mediace jednotlivá sdělení mediátor nehodnotí, neposuzuje ani nekomentuje, ale respektuje názory, pocity a vnímání každé strany sporu zvlášť. Při závěrečném parafrázování nabytých informací by měl mediátor od stran získat jasný soulad, jasné „ano“, aby se tak předešlo případným nedorozuměním a informačním šumům, které by znepříjemňovaly další průběh mediování. Jednou z možností je vyzvání ke krátkému shrnutí samotnými klienty a následné porovnání se zjištěním mediátora. Z pohledu neverbální by aktivní naslouchání mělo probíhat v otevřené pozici, tak aby mluvčímu bylo jasné, že je mediátor fyzicky i psychicky připravený získávat informace. Neměl by tedy sedět zády, s výrazně překříženými nohama či zhroucený v židli. Nezbytný je i vstřícný a optimistický výraz, který celkový dojem zájmu o klientovu výpověď jen podtrhne.

Jednou z technik aktivního naslouchání je stranu/strany sporu *ocenit*, a tím mediátor dává najevo, že si váží přínosu do problematiky a že plně respektuje názor (s odkazem na to, že i protistrana by měla zaujmout tento postoj). Ocenění jde velmi jednoduše projevit uznáním za vynaložené úsilí – konkrétně třeba frází „cením si vaší snahy řešit situaci...“ nebo „Velmi oceňuji Vaši ochotu a vstřícnost při hledání řešení...“. Strany konfliktu by se jednotlivě i společně měly též dostatečně často a efektivně *povzbuzovat*, čímž se také projevuje zájem, ale zároveň se tím mluvčí vybízí k dalšímu hovoru, k pokračování ve snaze aktivně nalézat řešení a možnosti dohody. Zde by se mohla hodit věta jako třeba „Povězte mi o tom více a rozved'te tuto myšlenku hlouběji, prosím...“. Rizikem ale je, aby mediátor v této situaci nevyjádřil ať již vědomě, či nevědomě svůj souhlas, nebo naopak

nesouhlas s danou stranou sporu nebo její myšlenkou. Musí si tak dávat pozor, aby za každé situace zůstal neutrálním a nestranným pozorovatelem. Pro lepší zorientování se ve výpovědích obou stran konfliktu si mediátor může v průběhu jednání *objasňovat* to, co mu zrovna mluvčí říká. Takto získá i více potřebných informací a zároveň dá mluvčímu možnost získat na situaci i pohled třetí strany. Konkrétním provedením objasňování je kladení otevřených otázek jako třeba „ Jak to probíhalo...?“. Snahou v objasňování si detailů by mohla být i snaha mediátora přimět mluvčího k podrobnějšímu popsání detailů a kontextů konfliktní situace, jeho pocitů nebo postojů, které k dané problematice zastává. Dost podobnou technikou je i *parafrázování* neboli v praxi „ Jestli tomu dobře rozumím, tak nejpodstatnější je pro Vás...“ nebo klasickým „ Říkáte tedy, že...“ či jen „ Je to tak...?“. Obecně parafrázováním tedy mluvčímu demonstrujeme, že jsme tady pro něj a že ho plně vnímáme a že jeho výpovědím také rozumíme. No a jen tak, jakoby mimoděk, si tím mediátor vlastně znovu ověřuje, že danou stranu chápe správně a že si jednotlivá slova a fráze nevyložil špatně a tak hlavní fakta a myšlenky zopakuje svými vlastními slovy, aby znovu předešel nejasnostem. Další možností je třeba i *zrcadlit pocity* právě mluvčí strany. A to nejlépe projevem pochopení a porozumění citů mluvčího, čímž zároveň vyvolá tolik tížený projev emocí a citů, bez nichž by se správná mediacce neměla obejít. Formule pro vyvolání tohoto stavu u klienta může být následující: „ Vidím, že jste skutečně velmi smutný...“, „Je jasné, že Vám je to líto...“ a „ Vnímám to správně, že jste teď velmi rozzloben?“. Možností projevit své city dává mediátor stranám znovu najevo, že zde jsou v bezpečí a že tak mohou dát svým emocím průchod a také jim s těmito emocemi pomůže pracovat, zvládnout je a po zpracování i třeba racionálně přehodnotit. Obecně je zrcadlení v sociální práci často využívanou technikou, protože jak již bylo zmíněno, tak až při uvolnění všech tenzí a tím projevením niterních pocitů se většinou dá ke klientovi dostat blíže a až tehdy často začíná opravdová pomoc či samotná terapie, tak jak je očekáváno. Závěrečnou, nikoliv však pouze na závěr využívanou technikou je *shrnutí* nejdůležitější body, jako jsou hlavní myšlenky, fakta a pocity. Shrnutí se využívá pro zhodnocení pokroku v jednání a tím položení základu pro další. Jde o stručné, jasné a přehledné zhodnocení doposud zjištěných informací nejlépe za použití vlastních slov z výpovědí obou stran. Takže „ Mluvil jste o A)..., B)..., C) a to Vás ujistilo v tom, že ... Je to tak?“. No a pro aktivnější zapojení obou stran by mohlo být vhodné třeba i vzájemně strany vyzvat ke stručnému shrnutí, co se od druhé strany dozvěděly. (Stöhrová a Šišková, 2008)

## 10 Sociální práce v mediaci

Mediace je metoda řešení sporů, kdy hlavními impulsy sporů jsou emoce, pak je zcela logické, že mediátor musí pracovat s emocemi. Jestliže s nimi pracuje správně, může to významně napomoci k dohodě, v opačném případě, však emoce mohou velmi komplikovat řešení sporu, vést do slepé uličky či znemožnit další řešení. Proto také existuje názor, že mediace není vědou ale uměním. Umění jak víme, nelze naučit, musí být člověku dáno, člověk k tomu musí mít vlohy. Je tedy více záležitostí pocitů než rozumu. Z toho lze vyvodit ekvivalent se sociální prací. Proto nyní rozeberu podstatu sociální práce s cílem nalézt shodné záměry, stejné působnosti a tudíž prostor pro metodu mediace.

Pro definování sociální práce jsem čerpala ze zdrojů:

Matoušek, Kolářková, Kodymová, Sociální práce v praxi, 2005

Matoušek a kol., Metody a řízení sociální práce, 2003

### 10.1 Působnost sociální práce

Sociální práce je působení na utváření osobností, jejich pocitů, postojů, myšlení, chování, vlastností a morálních hodnot.

Sociální práce je zaměřena na interpersonální problémy, nespokojení ze sociálních vztahů, sociální bariéry a nespravedlnosti, problémy vzniklé na základě sociálních změn.

Působnost se vztahuje na jednotlivce, skupiny a komunity a na vytváření společenských podmínek, které by zajišťovaly jejich fungování. Konkrétně se sociální práce zacíljuje na pomoc sociálně znevýhodněným a na lidi zasažené aktuálně životní situací, z níž sami neumějí nalézt východisko. Sociální práce se též zabývá vztahovými problémy mezi jedinci a to v rovině vztahů vrstevníků, rodiny i komunity.

### 10.2 Vykonavatel sociální práce

Vykonavatelem sociální práce v České republice může být člověk, který splňuje odborná kritéria podle zákona o sociálních službách, má způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a zdravotní předpoklady. Odborná způsobilost je naplněna studiem vyšší odborné školy nebo vysoké školy, přičemž vzdělávací programy musí být zaměřeny na sociální práci a sociální pedagogiku nebo speciální pedagogiku, humanitární práci nebo sociálně právní a charitativní činnost.

Odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka mají také absolventi zákonem definovaných vzdělávacích kurzů či zdravotnického vzdělání. Způsobilost, bezúhonnost, zdraví jsou nutné předpoklady nelze však opominout i předpoklady charakterové, morální či dovednostní. Obecně lze říci, že roli sociálního pracovníka definují jeho postoje a hodnoty (osobní či profesní, zachycené v etickém kodexu) a způsob komunikace (schopnost navazování kontaktu, umění neverbální komunikace, specifických komunikačních technik apod.) Sociální pracovník by měl respektovat jedinečnost, lidskou hodnotu, důstojnost a právo na sebeurčení klientů. Měl by být schopen orientovat se v problému, plánovat postup řešení, podporovat klienty a pomáhat jim v soběstačnosti, zasahovat, poskytovat služby a měl by mít jasno v tom, co dělá a proč. Z definování podmínek a předpokladů pro výkon práce sociálního pracovníka vyplývá, že zde lze nalézt paralelu s osobou mediátora. Též musí být bezúhonný, musí být vysokoškolsky vzdělán, musí být proškolený a akreditovaný v AMČR, splňovat podmínky a standardy etického kodexu a také by měl umět komunikovat, orientovat se v problému, plánovat kroky řešení a podporovat klienty.

### 10.3 Prostředky působení mediace v sociální práci

Základními prostředky sociální práce jsou psychologické a právní prostředky.

K psychologickým prostředkům patří naslouchání, povzbuzování, rady, empatie, dialog a vyjadřování pocitů, diskrétnost, nehodnotící slova, motivace atd.

Právními prostředky v sociální práci rozumíme opatření na základě zákonů, předpisů a směrnic, jimiž se upravuje právní prostředí v naší republice. Oba typy prostředků jsou rovněž používány v mediaci a i zde tedy nacházíme jistou paralelu.

Sociální práce je především zacílena na působení na vztahy člověka v sociálních systémech, ale i v rovině užší, tudíž i v rodině. Sociální práce je tedy působením na to, čemu se často dává označení bio-psycho-socio-spirituální vazby. Je to cílevědomé působení na potřeby osobního naplnění, emocionálního vyrovnání, sebepojetí a sebeurčení, což je prostor pro mediaci v sociální práci.

### 10.4 Cíle působení mediace v sociální práci

Sociální práce má za hlavní cíl napomáhat jedincům vyrovnávat se s požadavky a očekáváními prostředí, na které vlastními silami nestačí. Má přispívat k naplnění role člověka ve společnosti a umožnit mu plnohodnotné uplatnění ve společnosti. Sociální



práce má tedy podporovat změnu v osobnostech jednotlivců a v sociálních vztazích. Má zajišťovat a zlepšovat sociální fungování jednotlivců i skupin a přizpůsobovat tomu i společenské podmínky.

Sociální práce má za cíl potlačovat sociální znevýhodnění a bránit etiketizaci a jejím důsledkům. Má pomáhat klientům při chápání vlivu okolností na jejich rozhodování měnit jejich chování tak, aby mohli úspěšně a samostatně fungovat a být kognitivně připraveni řešit nadcházející i budoucí obtíže. Má zmírňovat jejich nejistotu.

Základními cíli sociální práce je odhalovat, vysvětlovat, zmírňovat, předcházet a řešit společenské problémy.

Dalším cílem je dosažení sociální spravedlnosti, zabránění negativní diskriminaci, uznání a podpora diverzity a spravedlivé rozdělování zdrojů.

Sociální práce má také napomáhat jednotlivcům, aby vedli řádný život a vyhověli soudem stanoveným podmínkám, a tím aby došlo k nápravě narušených právních i společenských vztahů. V takových případech je cílem sociální práce také obnovení pocitu bezpečí, integrity a důvěry v právní systém a ochranu společnosti.

Sociální práce může vést i k nalezení alternativ trávení volného času, řešení konfliktů, k úpravě vzorců chování. Má vést k novým zkušenostem či změně sociálních potřeb a přání jedinců, případně k přehodnocení významu sociálních kontaktů. Sociální práce má zachovat nebo zvyšovat úroveň fyzických, psychických, smyslových, intelektových a sociálních funkcí jedince.

## 11 Rodinná mediace

Oblasti rodinné mediace se mohou věnovat jakémukoliv sporu mezi členy rodiny.. Nemusí se tedy nutně jednat přímo o rozvodovou problematiku, k řešení mohou vyvstat i problémy mezi rodiči a jejich dětmi či spory v širším rodinném kruhu. Rodinná mediace je vlastně jakýmsi spojením rodinné terapie, poradenství i právní pomoci i za dodržování zásad nestrannosti mediátorů. V literatuře se můžeme sejit s pojmem rodinná i rozvodová mediace. Rodinná se věnuje již zmíněným problematikám a rozvodová se věnuje „jen“ samotnému rozvodu, ve kterém se zabývá zpravidla dohodou o péči o děti, společným komunikováním mezi manželi a dětmi a zajištění co nejpoklidnějšího adaptování se všech členů rodiny (zejména ale dětí) na novou rodinnou situaci. V tomto případě je doporučováno přistoupit k mediaci až v momentě, kdy jsou děti o rozvodu již dříve informovány a částečně připraveny na to, aby byly schopny začít přijímat jednotlivé návrhy řešení konfliktu od rodičů, kteří si to v průběhu mediace již stihli rozmyslet. Pokud by totiž byly děti vtaženy do procesu hledání řešení dříve, tak by se nejen složitěji společné řešení hledalo, ale hlavně by to nemělo dobrý vliv na samotný vývoj dětí. Ač podle § 3 Zákona o rodině 94/1963 Sb. má i soudce možnost přizvat děti k soudnímu přeličení a vzít v potaz jejich vlastní rozhodnutí o tom, kdy a jak chtějí s rodiči být, tak nikde není specifikováno, v kolika letech a za jaké situace je dané dítě připraveno převzít takovouto zodpovědnost za rozhodnutí se samo za sebe. V případech, kdy rodiče chtějí vyjádření dětí, se doporučuje individuální oddělené jednání dětí s mediátorem nebo s právním zástupcem, který hájí jejich zájmy. Nejedná - li se o rozvod, tak může rodinná mediace probíhat v jakékoliv fázi průběhu konfliktu. Ačkoliv klienti mediaci většinou vyhledají až ve chvíli, kdy již spolu třeba vůbec nekomunikují a mají vůči sobě vypěstovány takové zábrany, že si se vzniklou situací prostě již neumí poradit sami. To výsledek mediačního procesu ztěžuje, nicméně není nemožný. U rozvodových sporů naopak přistupují klienti k mediaci o něco dříve a to tehdy, když při soudním líčení zjistí, že prioritou je dohodnutí se na péči o děti, a navíc mají snahu, aby se dostalo společné dohody ke spokojenosti všech zúčastněných, tedy především dětí.

### 11.1 Role mediátora v rodinné mediaci

Role mediátora v rodinné mediaci je velmi složitá, protože jak již bylo zmíněno, jedná se zde o interdisciplinární spor na pomezí terapie, poradenství a rodinné mediace. Nedá se však říci, že by mediátor v takovémto sporu musel být jen vystudovaný dětský psycholog

či terapeut, i když více zkušeností je v této situaci vítáno. Vystudovaný právník v roli mediátora bude muset vyvinout mnohem větší úsilí, aby změnil svůj běžný postoj zastávání se jen jedné strany v nestranný postoj, kdy musí hájit zájmy obou stran stejně. Dále se musí oprostit od nazírání na konflikt pouze jako na věcné sdělení, ale bude muset zohlednit i lidský přístup ke klientům, avšak nutno podotknout, že právnické zkušenosti mohou být ve sporu také velkým přínosem pro klienty samotné. V závislosti na mnohých vlivech a emocích, které rozvodové, porozvodové i rodinné kauzy provází, je také nezbytné, aby si mediátor dobře uvědomil dlouhosáhlý dopad svého chování, protože po uzavření dohody budou klienti psychicky ovlivněni do budoucna. S tímto odkazem také musí být mediátor připraven na možnost, že může být klienty vyhledán i v budoucnu při dalším řešení nějakého sporu. Je proto výhodou, pokud mediátor pracuje např. v blízkosti klientů, aby případné další konflikty nemuseli jezdit řešit do vzdálených míst, protože s tím by poklesala ochota se do často několikátýdenního maratonu znovu pouštět. Místo výkonu práce mediátora je také jedním z faktorů při jeho hledání klienty.

## 11.2 Rodinná mediace a její legislativní podmínky v České republice

Ačkoliv od září 2012 stojíme na prahu významného rozvoje mediace v České republice díky uvedenému zákonu o mediaci §202/ 2012 Sb., tak do této doby příliš aktivní přístup nebyl. Mediace se zde začala objevovat již v devadesátých letech minulého století, kdy začala probíhat různá školení a cvičení pod vedením zahraničních lektorů, kteří měli již dlouholetou praxi ze světa. Na základě toho vzniklo i několik organizací věnujících se alternativnímu způsobu řešení sporů pomocí mediace. Mezi nejznámější lze zařadit Centrum dohody, Asociaci mediátorů ČR, Probační a mediační službu ČR, Společnost pro rodinnou mediaci atd. Jako první se přijal zákon §257/2000 Sb. o Probační a mediační službě ČR, čímž odvětví trestní justice získalo oproti jiným značný náskok. I přes to, že se Rada Evropy již v roce 1998 vyjádřila o užitečnosti a vhodnosti využívání mediace, tak se tlak na českém soudnictví nijak nepodepsal, protože se zde potýkal hned se dvěma základními praktickými problémy. Prvním byla nejednotnost výkladu, která soudce uváděla do rozpaků a tak i kdyby s využíváním mediace sympatizovali, tak raději k jejímu využívání nepřistupovali. No a za druhé vzhledem k neuzákonění mediace se stala službou placenou. Jedním z prvních kroků k uzákonění mediace byl v letech 2003 – 2005 zrealizován projekt s názvem „ Mediace v netrestních věcech aneb Normální je nesoudit se“, který pod záštitou Soudcovské unie ČR, Asociací mediátorů ČR, Probační a mediační

službou ČR, Českou advokátní komorou a Sdružením pro probaci a mediaci v justici vytvořil návrhy na standardy, vzdělávání i samotný tehdy připravovaný zákon. Stejně jako ostatní evropské země, jako např. Slovensko, Rakousko či Belgie, se vytváření zákona o mediaci inspirovalo zkušenostmi ze západoevropských zemí, ale jak v dnešní době již víme, tak ne doslova. A tak lze očekávat, že ani dlouho očekávaný zákon nepřinese radikální vzestup využívání mediace oproti časům minulým.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 12 Metodologie výzkumného šetření

### 12.1 Kvalitativní výzkumné šetření

Výzkumné kvalitativní šetření je proces sběru dat, kdy se vše pružně přizpůsobuje v průběhu. Na počátku se jen vytyčí témata a okruhy otázek, ale ty se podle potřeb doplňují, rozšiřují a upravují dle kontextu šetření. Stejně tak se v průběhu vytváří i hypotézy a cíle šetření. (Hendl, 2005)

### 12.2 Získávání dat

Metoda získávání dat formou polostrukturovaného interview a telefonního interview byla pro tuto bakalářskou práci zvolena jako jediná možná metoda, a to vzhledem k faktu, že jsem nemohla kontaktovat přímo klienty nebo být přítomna při jednáních. Takže tyto neformální rozhovory s odborníky z praxe pro mě byly klíčovými v praktické části práce.

### 12.3 Typy výzkumného šetření

Jak jsem již zmínila v předešlé kapitole, tak zvolené typy výzkumného šetření byly v souladu s kontextem mediace samotné i po konzultaci s odborníky, kteří mi rozhovory poskytli. Jako první typ kvalitativního výzkumného šetření jsem zvolila polostrukturované interview, což je:

- Polostrukturované interview

Jak již samotný název napovídá, je střední cestou mezi plně strukturovaným a naopak nestrukturovaným rozhovorem. Je to metoda, která je náročnější na přípravu, protože před rozhovorem vyžaduje přípravu schématu a tematických otázek tak, aby i za předpokladu nedodržení pořadí otázek či poupravení otázek dle kontextu, stále zůstával vytyčený cíl, který si tazatel určil. Jde o jakési „jádro interview – tj. minimum otázek a témat, které má tazatel za povinnost probrat“. (Miovský, 2006, s. 156) V polostrukturovaném interview tazatel s kladením otázek improvizuje dle kontextu témat, prostředí a schopnosti respondenta pružně odpovídat. Respondent se nemusí striktně držet vypsanych otázek, ale může je obohatit a rozšířit o své vlastní poznatky a připomínky. Stejně tak tazatel se může kdykoliv během odpovědi respondenta dozeptat na další otázky a objasnit si nejasnosti, aby tak předešel špatné interpretaci. Výběr vnějšího prostředí, ve kterém bude interview

probíhat, též záleží na tazateli a respondentovi, protože u této metody se přímo nevyžaduje, aby byly vnější podmínky setkání striktně udrženy v prostorách kanceláře, laboratoře nebo ordinace. Může tak probíhat i venku, v restauraci nebo na pracovišti, pokud bude dodrženo, že okolní ruch nebude přímo narušovat průběh interview nebo ovlivňovat respondenta v jeho názorech. Podobně je tomu i s vhodným oblečením, kdy se dá zvolit formální oblečení, které bude navozovat přátelskou a vlnnou atmosféru, která respondentovi navodí pocit bezpečí a klidu pro zodpovídání otázek.

Dalším typem výzkumného šetření, které jsem do své práce použila, bylo telefonní interview. Zvolila jsem ho z čistě praktického hlediska časové vytíženosti odborníka z praxe, a to konkrétně akreditované mediátorky a členky AMČR paní PhDr. Lenky Holé PhD.

- Telefonní interview

Z odkazu na literaturu (viz. Mioviský, Kvalitativní výzkum), jsem se dočetla, že telefonní interview má své nepopíratelné klady, ale i zápory. Mezi kladné body patří nízké náklady, protože se jedná jen o provolanou částku bez nutného cestování za respondentem, dále je výhodou, že do telefonního interview se tak mohou zapojit i lidé, kteří by se jinak mohli tématu vyhybat z důvodů emoční zaangažovanosti nebo studu z probíraného tématu. Nevýhodou v této metodě je ovšem fakt, že není možné pozorování, takže se právě proto nedoporučuje volit témata, jež by mohla respondenta „vykolejit“, čili emocionálně, psychicky rozladit.

## 12.4 Metodologie výzkumného šetření

Předmětem výzkumného šetření bylo interview s cílem rozšířit poznatky z nastudované literatury. Šetření bylo doplňováno materiály získanými od odborníků z praxe a vystavěno na neformálních rozhovorech s nimi. Volba témat byla upravena časovým potřebám, které se odvíjely od prostoru jenž mi byl vymezen odborníky vzhledem k jejich vytíženosti.

## 12.5 Cíl výzkumného šetření

Hlavním cílem mé práce bylo podat obecný přehled o problematice mediace a sepsat jednotlivé její základní body, pro přehlednost do jednoho stručného celku. Podat informace

podložené nejen literaturou, ale hlavně informace přímo od profesionálů vykonávajících mediaci v České republice.

## 12.6 Pracovní hypotézy

Pro potřeby praktické části mé bakalářské práce na téma Mediace v sociální práci jsem vytvořila tyto hypotézy:

Předpokládám, že s odkazem na literaturu i praxi se sociální práce přímo slučuje s mediací a je založená za téměř totožných principech, které se upravují vzhledem ke konkrétnímu případu.

Domnívám se, že rodinná mediace je jednou z nejreprezentativnějších spojníc mezi sociální prací a mediací.

## 12.7 Výzkumný soubor

Odborníci z praxe, kteří vykonávají mediaci na území České republiky. Konkrétně se jednalo o paní Danu Vrabcovou, akreditovanou mediátorku, facilitátorku a členku Asociace mediátorů ČR, která mediaci vykonává v místě svého zaměstnání (tím je Český helsinský výbor). Paní Vrabcová má vystudovanou Filozofickou fakultu Univerzity Karlovy, obor Sociální práce a absolvovala také výcviky - Metody a techniky práce s rodinami a Mediace spotřebitelských sporů. Mediaci vykonává v oblastech spotřebitelských, občanských, zaměstnaneckých sporů a rodinné mediace. Dalším odborníkem, který se mnou spolupracoval, byla paní PhDr. Lenka Holá PhD., též akreditovaná mediátorka a členka AMČR. Mezi oblasti její působnosti v mediaci patří mediace v trestním řízení, občanské a obchodní spory, rodinná mediace. Její bohaté zkušenosti se opírají o studium na PdF UP Olomouc - speciální pedagogika, FF UP Olomouc - státní doktorská zkouška ze sociologie a rigorózní zkouška ze sociologie, komplexní sebezkušenostní výcvik ve skupinové psychoterapii, průběžné vzdělávání našimi a zahraničními lektory v mediaci, komunikaci, zvládání problémových situací a právu. A v neposlední řadě se na mé práci podepsal i odborný dohled nad faktickými daty v teoretické části od PhDr. Tatjany Šiškové. Ta je nejen zakladatelkou a předsedkyní Asociace mediátorů ČR, ale je též akreditovanou mediátorkou, lektorkou a facilitátorkou asociace. O mediaci se zajímá od počátku 90.let. a to při svém studiu sociologie a filosofie na Filozofické fakultě UK Praha, sociologie na Columbia University, N.Y. USA. Od té doby se jí podařilo uzavřít kolem 100 dohod, zejména: v rodinné oblasti (péče o děti,

rozvody, majetek, mezigenerační spory), dále pak v komunitní oblasti (sousedské spory v rámci smírčích rad, interetnické spory, majitel domu-nájemník) a v podnikové oblasti (uvnitř týmu, mezi odděleními, majitelé firmy).

## 12.8 Presentace výsledků

Tato část mé práce se věnuje prezentaci výsledků výzkumného šetření. Data jsou získána ze dvou rozhovorů a jednoho příkladu konkrétního zápisu z jednání při mediačním řízení.



## 13 Příklad

Oblast rodinné mediace jsem si do své praktické části vybrala jako doklad mé hypotézy, protože dle mého bádání je to oblast, která se zatím v České republice nejvíce a nejčastěji dostává k mediačnímu jednání. Z konkrétního příkladu rodinné mediace je patrný hladký průběh od předání případu od soudu až k dojití k dohodě skrze mediaci. V uvedeném příkladu dokládám pouze záznamy z jednoho konkrétního případu, který mi byl v souladu s mlčenlivostí poskytnut s pozměněnými údaji, tak aby klienti nebyli nijak poškozeni. K jinému materiálu jsem se samozřejmě nemohla dostat, protože např. přítomností na některých sezeních bych přímo narušila její základní zásady a průběh samotný. Tento fakt mi ovšem velmi ztěžoval mé samotné praktické hledání konkrétních faktů, takže jsem se musela spokojit jen se zápisy, které jsou zde zjednodušeně naznačené pro představu, jak vůbec samotné zápisy probíhají. Zbytek možných informací jsem si dozjistila osobně v rozhovoru s mediátorkou, která tento případ vedla a která mi materiály poskytla. Byla to paní Dana Vrabcová, členka Asociace mediátorů ČR, akreditovaná mediátorka a facilitátorka, které jsem za její ochotu a pomoc nesmírně vděčná, protože byla jednou z mála velmi zaneprázdněných mediátorů a přesto byla ochotna mi svůj čas věnovat a poskytovat informace.

V rámci výzkumné situace jsem se dostala k těmto informacím, které jsou poskytnuty v souladu s mlčenlivostí a zpracovávány pod dohledem a předešlé dohodě s odborníky z praxe mediace.

### PŘÍKLAD

Manželé Jana a Jiří, dvě děti Filip a Anežka (10 let), vyhledali pomoc mediátora v situaci, kdy mezi sebou již vůbec nekomunikovali, ale i přesto byli nuceni se nějak dohodnout na péči o děti. Žili odděleně a bylo nutné vyjasnit si přesné detaily předávání dětí. Jako tématem pro jednání se tedy primárně stalo vydefinování „vzájemné komunikace“ mezi manželi.

Po první úvodní schůzce, kde byly oběma klientům předneseny zásady mediace, její průběh až k sepsání dohody se dojednaly přesné termíny, kdy se budou schůzky uskutečňovat. K prvnímu setkání tak došlo 11. srpna 2010, kde po provedeném jednání se strany dohodly, že:

- Rodiče si budou zasílat „předávací zprávu“, a to konkrétně e-mailem. Zasílat ho bude ten z rodičů, který bude druhému děti předávat. Tato zpráva bude obsahovat informace o škole, zdravotním stavu dětí, řešení věcí, které nastanou v týdnu apod.
- Rodiče si sdělí informace o tom, jaké si Filip a Anežka vybrali kroužky (co a za kolik). Garantem platby za kroužky je pan Jiří.
- Rodiče si dají dopředu vědět o aktivitě nebo akci, které by se děti mohly zúčastnit, a vyčkají na schválení druhým. (Jednání se týkalo i přesného definování pojmu dopředu = což znamenalo moment, kdy jeden z nich vyvine aktivitu, než zaplatí nebo dětem akci slíbí.)
- V momentě, kdy Anežka zavolá Janě (matce), že je domluvena s Jiřím (otcem), že půjde k matce, Jana napíše sms Jiřímu, v kolik hodin si Anežku vyzvedne.
- Rodiče si potvrdili, že přijdou k další mediaci 12. září 2010 v 9 hodin.

Druhé jednání tedy proběhlo dle dohody 12. září 2010. Zde si lze povšimnout, že vzhledem k dostatečné časové prodlevě se přístup klientů pozměnil ve smyslu povolení napjatých emocí, a tak došlo k jednodušší komunikaci mezi manželi. Schůzka víceméně odpovídala náplni odpovídající druhé a třetí fáze mediace, tak jak ji popsala Asociace mediátorů ve svých materiálech, čili že si návrhy řešení péče o děti vyslechl mediátor i oba účastníci zvlášť. ( Stöhrová a Šišková, 2008 ) Předmětem jednání na této schůzce bylo:

- Předávání oblečení

A to tak, že při předávání dětí každý z rodičů zkontroluje jejich oblečení, proto aby měla Anežka svoje oblíbené věci a aby druhý rodič neměl nedostatek oblečení.

Dále pokud někdo z rodičů zjistí nedostatek věcí, napíše druhému e-mail tohoto znění: „Chybí mi: .....“

V tomto bodě je nutné vyzdvihnout fakt, že dohodnutí přesného znění mailu mělo vyřešit nejasnosti a předsudky vůči druhému partnerovi, který by mohl oslovení, pozdrav, nevhodnou formulaci či cokoliv jiného považovat za osobní útok. A zároveň se tím tak zamezilo případnému opravdovému záměru jednoho z rodičů toho druhého v písemné komunikaci nějak pobouřit, osočit či třeba vyprovokovat.

- Podpora Filipa v jeho přípravě do školy

Každé PO a ČT v průběhu září a po změně v každou ST a ČT dohlídne Jiří na režim a přípravu dětí do školy na následující den.

Filip bude každý den psát diktát a počítat příklady, pokud nedostane jedničku ve škole.

- Nastavení režimu dětí

Děti budou dodržovat stejný režim, ať již budou zrovna u matky nebo u otce. Konkrétně tak, že ze školy půjdou rovnou domů, vyndají si věci a udělají si úkoly a teprve pak mohou mít volno.

O nastavení tohoto režimu je dnes bude informovat Jiří, řekne jim, že se na něm s maminkou společně dohodli. Filip si bude hlídat nabíjení mobilu, rodiče mu to budou večer připomínat, aby se to naučil. Filip bude oběma rodičům vždy hlásit, když někam půjde. Rodiče budou postupně omezovat dětem čas, který věnují TV a PC. Začne Jiří, domluví se s dětmi, na které jejich oblíbené pořady a jak dlouho se mohou dívat, a taky stanoví časový limit na PC, takto bude postupovat i Jana. Rodiče se také dohodli, že omezí nákup dárků, které souvisí s PC, Anežce nechá Jiří k narozeninám propíchnout uši a koupí jí náušnice, Filip dostane od rodičů nějakou stolní hru a sportovní dárek dle jeho přání.

- Finance na děti

K financování kroužku HIP-HOPU pro Anežku se zavázal Jiří.

Závěrem tohoto jednání se potvrdilo, že rodiče se dostaví k následující mediaci 28. září 2010 v 9 hodin a budou se věnovat nadále a hlouběji tématu „finance na děti“ a také si do té doby promyslí, jaké vybavení budou děti potřebovat na podzim a zimu.

V pořadí třetí jednání 28. září 2010 se uskutečnilo mezi manželi Jiřím a Janou a dle předešlé domluvy se věnovalo tématu „co je třeba pořídit dětem na podzim a zimu“. Manželé se dohodli na tom, že:

- Jiří koupí Filipovi věci na lyže a Anežce zimní boty a popřípadě lehčí bundu.
- Dále Jiří koupí Anežce kredit do mobilu.

Jiří pošle po dětech písemné informace o škole v přírodě, která by měla proběhnout v květnu 2011. Jana i Jiří se zamyslí nad tím, zda děti na školu v přírodě mají vůbec jet.

Jana vrátí Jiřimu směnku osobně v neděli 2. 10. 2010. Opět se na konci jednání rodiče ujistili o další mediaci 12. 10. 2010 ve 12 hodin.

Čtvrtá schůzka dne 12. 10. 2010 nadále pokračuje tématem financování, avšak z trochu jiného úhlu v důsledku toho, že Jana byla stále v pracovní neschopnosti, a tak ač by ráda chtěla mluvit o financích na příští rok, tak teď ale neví, jaký příjem bude mít. A tak se jednání odročí na 7. 12. v 8 hodin. V tomto datu ovšem přišel jen Jiří, Jana nepřišla, protože měla za to, že se bude termín ještě potvrzovat, a také čekala, že iniciovat setkání bude mediátor. Byly jim tedy zaslány termíny na leden.

Pátá schůzka se uskutečnila v lednu, a to přesně 21. 1. 2011. K oficiálně pátému společnému jednání se dostavili již oba rodiče. Shodli se ve vyjádření, že dohoda jim funguje. Jana mluvila o tom, že má potíže se zvládnutím chování Filipa, který ji neposlouchá a je drzý. Z jednání vyplynulo, že do Dětského krizového centra (DKC) děti nadále dochází a je s nimi zde pracováno, ale s rodiči nikdo z pracovníků nic nekonzultuje. Jenže k jiným odborníkům už rodiče nechtějí chodit a doufají, že už by to s dětmi měli zvládnout sami. Dalším bodem lednového jednání bylo, že by Jiří rád řešil téma dluhu na elektřině, poněvadž má za to, že by ho měla napůl uhradit Jana, jenže ta to odmítá, protože neví, zda bude ještě po zkušební době v současné práci. Takto oba manželé popsali situaci, ale zatím nevidí možná řešení. Takže se jen domluvili na termínu 7. 3. 2011.

Šestá a poslední schůzka 7. 3. 2011 rekapitulovala probrané předměty jednání:

- Jak jednat, pokud Filip zapomene dát vědět, kde je. Navštěvování dětmi DKC. Velikonoční prázdniny a letní prázdniny.
- Velikonoční prázdniny stráví děti s Janou, a to od čtvrtka rána do pondělka do 19 :30 hodin.
- První týden v červenci budou děti u Jany. Druhý týden a třetí týden v červenci budou děti na dovolené s Jiřím. Čtvrtý týden budou u Jany.

## 14 Rozhovor s akreditovanými mediátory

### 14.1 Polostrukturované interview (s paní Danou Vrabcovou)

*Otázka:* Čím je mediace v sociální práci specifická? Jaké rozdíly by se daly uvést oproti mediaci v obchodních, trestních či jiných sporech?

*Odpověď:* „Mediace v sociální práci není odlišná, od uplatnění v jiných oborech se liší pouze vedením mediátora. Z psychologického hlediska se využívá transformativních směrů (pozn. směry ošetřující vztahy), nicméně v České republice se nejvíce využívá facilitativní mediace. Facilitace je technika, která umožní dovést skupinu k cíli porady či složitého jednání navzdory úskalí neefektivní komunikace, nedorozumění a nejasností mezi účastníky. <http://www.amcr.cz/sluzby-mediace/16.5.2013> Ta se využívá především v sociální oblasti, kde je nejefektivnější hlavně u sporů o děti, oproti třeba obchodním sporům, které tolik setkání nepotřebují.“

*Otázka:* Jaké techniky jednání se v mediaci v sociální práci využívají (nejčastěji)?

*Odpověď:* „Nejpoužívanější technikou je technika aktivního naslouchání (viz.9. část v teoretické části) zahrnující v sobě zároveň „tlumočení“, které mj. vysvětluje i emoce klientů a jejich vzájemné vztahy. Do této techniky patří i „přerámcovávání“ a volba neutrálního jazyka.“

*Otázka:* Jak pomůže v sociální práci i mediaci samotné uvedení zákona o mediaci?

*Odpověď:* „Největším problémem je, že o uvedeném zákoně je v České republice jen minimální osvěta. Zákon zde zatím hledá své místo. Díky uzákonění mediace se ale dá zaznamenat určité zvýšené procento lidí, kteří se dostaví na popud sociálních pracovníků

k mediaci dříve než je jejich spor v zoufalé situaci. Díky zákonu je i více případů odeslaných k mediaci přímo od soudu. Zákon samotný přinesl především nastavení minimální laťky, co do standardů na požadavky mediátora. Negativním přínosem ovšem je, že zákon nesprávně naformuloval, že mediace musí být prováděna právníkem. To je ovšem nesmysl, protože by se tím přímo porušovala zásada mediace, která spočívá v neudělování rad a udržování nestrannosti vůči všem klientům. Subjektem garantujícím tuto zásadu by právník se svými právníckými radami nebyl. Mediátor sice zatím u nás není oficiální profesí, (měla by jí být), ale neměla by to být právníká profese.“

*Otázka:* Jaké rozdíly vnímá odborník v uzákonění mediace v České republice oproti zahraničí?

*Odpověď:* „Dle mého názoru je zákon o mediaci v České republice se svými podmínkami náročnější na úroveň a rozsah vědomostí, ale jinak kopíruje zákony ve světě. Základním rozdílem tak zůstává jen fakt, že v cizině byl zákon více medializován, čímž získal větší základnu příznivců a hlavně klientů. Rozdílem je i to, že český stát zaplatí jen 1. sezení, ale další si musí klienti již hradit sami dle ceníku daného mediátora. (Dle AMČR je běžný honorář 3000 Kč za oba, čili 1500 Kč na osobu za jedno sezení.) Soud ani stát tak nemůže klienty donutit k mediaci, protože finance mohou klienty odradit natolik, že nebudou schopni vnímat výhody sezení s mediátorem oproti strohým a přímým rozhodnutím od soudu. Rozdíl např. od Francie spočívá v tom, že zákon o mediaci jednomyslně přijali všichni odborníci, zatím co v České republice je to dost těžkopádné. Sociální pracovníci nemají osvětu a tudíž ani žádnou motivaci k uplatňování mediace mezi svými klienty. Podle mého názoru je zde vidět, že prosazení této metody řešení sporu není v zájmu státu, který dle MPSV zákon jen zmiňuje a kampaň zaměřil jen na směrnici, která ovšem téměř neproběhla. Díky již zmíněné nemedializaci a neinformovanosti odborníků vznikl velký tlak ze strany advokátů, kteří se tak bojí o svou práci a o úbytek klientů.“

*Otázka:* Jak často soud odkazuje klienty na mediaci? V jakých případech nejčastěji?

*Odpověď:* „Na mediaci se soudy začínají obracet nejčastěji v momentě, kdy již nemají jiné prostředky, jak proces řešit soudní formou. Tento způsob se stále ještě častější než třeba prevence, která v České republice stále ještě není, protože k ní stát a ani sociální pracovníci ještě nepřistoupili.“

*Diskuze:*

Shrnou-li se tedy poznatky o polostrukturovaném interview (viz. kapitola výše), tak vyjde, že nespornou výhodou je flexibilní využití za téměř jakýchkoliv podmínek jedná-li se o rozhovor s jednotlivcem. I pro to jsem tuto metodu využila, když jsem jednala s paní Danou Vrabcovou, akreditovanou mediátorku a členkou AMČR, se kterou jsem se sešla v místě jejího pracoviště, kdy jsme se po předešlé emailové konverzaci dohodly na konkrétní hodině, kterou mi paní Vrabcová věnuje k rozhovoru. Po rozhovoru jsem vše sepsala do písemné podoby a následně zaslala na korekturu paní Vrabcové, která tuto verzi schválila. Tak jsem se dopracovala k potvrzení své hypotézy - tedy že sociální práce je přímou spojnicí k mediaci díky jejím podobným technikám, které se v mediaci liší pouze konkrétnějším zacílením na daný případ a klienty. Stejně tak rodinná mediace, které se dotazovaná odbornice věnuje nejvíce, je v praxi dokladem propojení sociální práce s mediací při řešení rodinných sporů.

## 14.2 Telefonní interview (s paní PhDr. Lenkou Holou PhD.)

*Otázka:* Čím je mediace v sociální práci specifická? Jaké rozdíly by se daly uvést oproti mediaci v obchodních, trestních či jiných sporech?

*Odpověď:* „Obecně mediace je jen jedna, specifika jsou jen v oblasti uplatnění v kontextu využívání mediace. Rozdílnost souvisí s konkrétním případem sporu. Mediace v sociální práci je jedna ze silných oblastí, v níž je uplatňován specifický režim. V oblasti sociálních služeb nese s sebou podmínku formativních záležitostí, jako třeba, že sociální služba musí být bezplatná. Nicméně je v seznamu sociálních služeb neregistrovaná. Na rozdíl od věcných sporů více pracuje se vztahy a emocemi, sleduje vlastní cíle a principy sociální práce. Tímto tedy může být vnímána jako jedna z metod sociální práce.“

*Otázka:* Jaké techniky jednání se v mediaci v sociální práci využívají (nejčastěji)?

*Odpověď:* „Jedná se spíše o obecné techniky využívané dle kontextu daného případu, ale především jde o práci s emocemi, vztahy. Uplatňují se techniky vytyčování vlastních cílů a principů.“

*Otázka:* Jak pomůže v sociální práci i mediaci samotné uvedení zákona o mediaci?

*Odpověď:* „Osobně očekávám hodně, doufám v přínos zákona, protože by to znamenalo větší uplatnění na institucích jako je soud, OSPOD, atd. Dále je přínosem zákona uvedení jasnějších pravidel. Nemyslím tím v samotné mediaci, ale v úpravě činností mediátora, procesních podmínek a dalších standardů. A posledním přínosem zákona je sjednocení praxe, která byla do této doby zatím značně nejednotná.“

*Otázka:* Jaké rozdíly vnímá odborník v uzákonění mediace v České republice oproti zahraničí?

*Odpověď:* „Je-li zákon přijat v České republice, tak se musí řídit systémem práva České republiky, což je rozdíl např. od systému využívaného v USA nebo kdekoli jinde. Zákon je rozdílný dle ekonomických, kulturních a právních specifik dané země, čímž se tedy nedá přímo porovnávat, srovnávat nebo hodnotit.“

*Otázka:* Jak často soud odkazuje klienty na mediaci? V jakých případech nejčastěji?

*Odpověď:* „Vzhledem k teprve krátké době, kdy je zákon využíván, se v současné době dospělo jen k prvním případům, takže statistiky nejsou možné. Ale s přibývajícím dobou by se mělo využití mediace zakládat na předchozích úspěšně dokončených



případech, které budou záviset hlavně na kvalitě mediátorů, motivaci klientů, době trvání jednotlivých jednání a také fázi, ve které se daný konflikt zrovna bude nacházet.“

#### *Diskuze:*

Telefonní interview je metoda, kterou jsem využila při komunikování s paní PhDr. Lenkou Holou PhD., které jsem s dostatečnou časovou rezervou a po dohodě zaslala připravené otázky emailem, aby měla čas se nad nimi zamyslet. Následně jsem interview vykonala po telefonu. Otázek se odbornice v rozhovoru poměrně striktně držela, ač dodávala i své komentáře a doplňující otázky. Limitujícím se v tomto případě stal pevně vytyčený čas, který jsem na rozhovor dostala, takže nebyl prostor pro podrobné rozebrání všech otázek úplně důkladně a i odpovědi odbornice byly v porovnání s rozhovorem, který jsem vedla tváří v tvář, mnohem stručnější a více strohé. Nicméně i v tomto případě se mé hypotézy potvrdily. Odpovědi obou dam se téměř shodovaly.

## ZÁVĚR

Po studiu odborné literatury a informací z praxe jsem zjistila, že mediace je skutečně nástrojem, jenž bude velmi prospěšný pro sociální práci. Dal mi základ pro moje další studium této metody, které bych se ráda věnovala.

Po zjištění problémovosti získávání informací z praxe jsem se rozhodla vystavět svou práci na exkluzivních materiálech, ze kterých jsem mohla čerpat, a to vše doplnit konzultacemi s nejvýznamnějšími mediátorkami v České republice, bez kterých by sama AMČR nebyla tím čím je. Materiály doplněné konkrétními zkušenostmi odbornic z mediátorské praxe byly velmi cenným zdrojem.

Z kapitoly sociální práce lze vyvodit také jeden ze závěrů, že mediace má prostor v uplatnění v sociální práci neboť cíle, prostředky a metody se ve větším rámci shodují, tudíž mediace může řešit dílčí konkrétní problémy.

A dle mých hypotéz, které jsem si v praktické části vytyčila, se výpověďmi akreditovaných mediátorů a členek AMČR jen potvrdilo, že v sociální práci by mediace do budoucna měla mít dobré vyhlídky, ale je třeba podpory ze strany státu a to především lepší, větší a efektivnější medializací. Je potřebné seznámit s danou problematikou nejen okruh odborníků a specialistů, kteří mohou mediaci dále posouvat, ale hlavně veřejnost, která svým využíváním dodá mediaci v České republice tolik očekávané povědomí a zkušenosti z praxe. Medializace by se měla vyvíjet nejen skrze nové vyhlášky a úpravy zákona, ale např. prostřednictvím článků v odborných periodikách, které jsou využívány lidmi z oboru, tak ale i v live-stylových časopisech, které jsou široké veřejnosti lépe dostupné a srozumitelné. V sociální sféře by byla zapotřebí důkladnější osvěta, která by přinesla ozřejnění výhod a přínosů mediace pro každého sociálního pracovníka zvlášť dle jeho profesního zaměření. Při rozšíření povědomí o mediaci mezi soudy jde především o čas, který jistě ukáže pozitivní výsledky a tím snad soudce přesvědčí k tomu, aby i oni své případy častěji posílali k mediačním řízením.

## SEZNAM LITERATURY

**Stöhrová Helena a Tatjana Šišková**, *Asociace mediátorů České republiky (školící materiály)*, 2008

**Vybíral Zbyněk**, *Psychologie komunikace*, 1. vydání, Praha: Portál, 2005., 319 s., ISBN 80-7178-998-4.

**Holá Lenka**, *Mediace, Způsob řešení mezilidských konfliktů*, 1. vydání, Praha, 2003, 192 stran, ISBN 80-247-0467-6.

**Holá Lenka**, *Mediace v teorii a praxi*, 1. vydání, Praha: Grada, 2011, 272 s., ISBN 978-80-247-3133-6

**Fisher Roger a Ury Wiliam a Patton Bruce**, *Jak dosáhnout souhlasu - zásady úspěšného vyjednávání*, 3. vydání, Management Press s.r.o., 2011, 173 s., ISBN 978-80-7261-226-0

**Lilley Roy**, *Jak jednat s problematickými lidmi – zvládejte konflikty s úsměvem, rozlišujte různé typy lidí, bojujte s agresí*, 1. vydání, Computer Press, 2009, 119 s., ISBN 80- 251-0687-X

**Plamínek Jiří**, *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*, 1. vydání, Argo, 1994, 198 s., ISBN 978-80-8579-414-4

**Matoušek Oldřich, Kolářková, Jana, Kodymová, Pavla(eds).**, *Sociální práce v praxi.*, 1. vydání, Praha: Portál, 2010, 351 s., ISBN 978-80-7367-818-0

**Matoušek Oldřich a kol.**, *Metody a řízení sociální práce.*, 1. vydání, Praha: Portál, 2008, 380 s., ISBN 978-80-7367-502-8

**Hendl Jan**, *Kvalitativní výzkum - základní metody a aplikace*, 1. vydání., Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

**Miovský Michal**, *Kvalitativní přístup a metody psychologického výzkumu*, Praha : Grada Publishing, 2006, 332 s., ISBN 80-247-1362-4

**Ury Wiliam**, *Jak překonat nesouhlas – zásady vyjednávání s lidmi, s nimiž nelze vyjednávat.*, 5. vydání, Praha: Management Press, 2008, 130 s., ISBN 978-80-7261-192-8

## Internetové zdroje

*Web: Dobrý rozvod - Dobrým rodičem i po rozvodu – Mediace.* [Online]. [Cit. dne 3. 3. 2013] . <<http://dobryrozvod.com/mediace/>>

*Web: Asociace mediátorů České republiky – Mediace v ČR* [online], [cit.dne 10.4.2013]. <<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-v-cr.php>>

*Web: ABZ slovník cizích slov* [online] [cit.dne 23.4.2013] < [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi\\_slovo=flip&typ\\_hledani=prefix](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?cizi_slovo=flip&typ_hledani=prefix)>

*Web: Asociace mediátorů České republiky – Mediace v ČR* [on-line], [cit.dne 10.4.2013]<<http://www.amcr.cz/mediace/mediace-v-cr.php>>

*Web: ABZ slovník cizích slov* [online] [cit.dne 16.4.2013] < [http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ\\_hledani=prefix&cizi\\_slovo=brainstorming](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=brainstorming) >

*Web: Zákony pro lidi* [online] [cit.dne 5.5.2013] < <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-202>>

*Web: Asociace mediátorů České republiky – AMČR* [on-line], [cit.dne 20.5.2013] <<http://www.amcr.cz/o-asosciaci/>>

*Web: Asociace mediátorů České republiky – AMČR – Dokumenty ke stažení – Etický kodex mediátorů AMČR* [on-line], [cit.dne 1.4.2013] <<http://www.amcr.cz/dokumenty/kodex.pdf>>

## PŘÍLOHA

### Etický kodex Asociace mediátorů ČR



#### I. Povinnosti mediátora ke stranám

- Mediátor smí vyslovit souhlas s mediací pouze pokud je připraven věnovat patřičnou pozornost efektivitě mediaci
- Mediátor si je vědom toho, že:
  - účast na mediaci je pro strany dobrovolná - za řešení nesou odpovědnost strany - dohoda je činěna dobrovolně oběma stranami
- Mediátor informuje pravdivě o podmínkách, za jakých je služba poskytována
- Mediátor dává účastníkům plně na vědomí, na jakém základě se realizuje kompenzace, jaké poplatky či sazbu si účtuje, a tuto skutečnost osvětlí.

#### II. Povinnosti mediátora k procesu mediaci

- Mediátor prostřednictvím mediačního procesu vede strany ke zvýšení jejich schopnosti řešit samostatně další problémy
- Mediátor posuzuje spolu se stranami vhodnost mediaci pro konkrétní případ
- Mediátor zvažuje případné dopady své intervence do procesu
- Mediátor vede mediaci nestranným způsobem
- Mediátor zajišťuje stejné procesní podmínky pro obě strany
- Mediace je možná provádět jen tehdy, když obě strany souhlasí s osobou mediátora (neutralita)
- Informace získané během mediaci jsou diskrétní. Informace, které se mediátor dozví na separátních jednáních s jednou stranou, může druhé straně sdělit jen se souhlasem strany, o jejíž informace jde

- Mediaci nelze provádět se stranami intoxikovanými nebo těmi, které mají vážné psychické problémy, které omezují jejich schopnost úsudku
- Cílem mediace je dosažení dohody, která je oběma stranami vnímána jako přijatelná
- Strany mohou odstoupit od mediace v kterékoliv fázi procesu, aniž by bylo nutné sdělit důvod
- Mediátor může od mediace odstoupit z vážných důvodů

### **III. Povinnosti mediátora ke kolegům**

- Mediátor by neměl vědomě vstupovat do žádného sporu mediovaného jiným mediátorem bez předchozího souhlasu všech zúčastněných
- Během procesu mediace se mediátor vyvaruje projevů kritiky kolegů. Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem

### **IV. Povinnosti mediátora k profesi**

- Mediátor si je vědom toho, že nebude posuzován pouze jako individuální osoba, ale také jako reprezentant profesní organizace
- Mediátor se průběžně vzdělává a zvyšuje svoje praktické i teoretické dovednosti v mediaci
- Mediátor by měl mediovat jen v té oblasti, pro kterou je kvalifikovaný zkušeností nebo výcvikem

### **V. Povinnosti mediátora ke společnosti**

- Mediátor v procesu mediace dbá na to, aby byly brány v úvahu nejen zájmy stran, ale i zájmy společnosti

### **VI. Řešení stížností**

- Stížnosti na porušení Etického kodexu mediátorů ČR řeší Etická komise AMČR. Etickou komisi AMČR jmenuje Rada AMČR.